




3 1761 11556123 5







Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115561235>





CA1  
FN  
-E 77

# Patented Medicine Prices Review Board



## 1992-93 Estimates



### Part III

Expenditure Plan

## **The Estimates Documents**

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

Associated Bookstores  
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1993-III-86  
ISBN 0-660-57025-4

*Printed on  
recycled paper*



*Imprimé sur du  
papier recyclé*

## 1992-93 Estimates

### Part III

#### Patented Medicine Prices Review Board



## Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This Plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on its background, objectives and planning perspective as well as performance information that forms the basis for the resources requested. Section II provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates. This is to provide continuity with other Estimates documents.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

---

## Table of Contents

---

### Spending Authorities

A.	Authorities for 1992-93	4
B.	Use of 1990-91 Authorities	5

### Section I

#### Program Overview

A.	Plans for 1992-93 and Recent Performance	
1.	Highlights	6
2.	Recent Performance	6
B.	Financial Summaries	8
C.	Background	
1.	Introduction	9
2.	Mandate	9
3.	Program Objective	9
4.	Program Description	10
5.	Program Organization for Delivery	10
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	12
E.	Program Performance Information and Resource Justification	13

### Section II

#### Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	21
1.	Financial Requirements by Object	21
2.	Personnel Requirements	22
3.	Net Cost of Program	23
B.	Other Information	
1.	Board Members	24
C.	Topical Index	25

## Spending Authorities

### A. Authorities for 1992-93 - Part II of the Estimates

#### Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
<b>Patented Medicine Prices Review Board</b>		
25 Program expenditures	3,343	3,835
(S) Contributions to employee benefit plans	321	311
<b>Total Agency</b>	<b>3,664</b>	<b>4,146</b>

#### Votes - Wording and Amounts

Vote (dollars)	1992-93 Main Estimates
<b>Patented Medicine Prices Review Board</b>	
25 Patented Medicine Prices Review Board - Program Expenditures	3,343,000

#### Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates				1991-92 Main Estimates
	Authorized person- years *	Budgetary	Total		
		Operating	Capital		
Patented Medicine Prices Review Board	35	3,642	22	3,664	4,146
1991-92 Authorized person-years	35				

\* See Figure 7, page 22 for additional information on PYs.



**B. Use of 1990-91 Authorities**

**Use of 1990-91 Authorities - Volume II of the Public Accounts**

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
<b>Patented Medicine Prices Review Board</b>				
25	Program expenditures	2,829,000	3,069,000	<b>2,883,234</b>
(S)	Contributions to employee benefit plans	241,000	241,000	<b>241,000</b>
<b>Total Program Budgetary</b>		<b>3,070,000</b>	<b>3,310,000</b>	<b>3,124,234</b>

---

## Section I Program Overview

---

### A. Plans for 1992-93 and Recent Performance

#### 1. Highlights

The Board was established on December 7, 1987, when the 1987 amendments to the *Patent Act* came into force. The first two years of operation were devoted to start-up and the transition to long term steady-state operations. The following are the plans for 1992-93:

Apply the Board's Voluntary Compliance Policy by gathering information on the prices charged for patented medicines in Canada, and performing on-going analyses with reference to the Board's Guidelines and policies (see page 17);

When necessary, conduct public hearings and issue remedial orders where the Board finds that the price of a patented medicine is excessive;

Closely monitor voluntary undertakings by patentees to adjust prices to comply with the Board's Guidelines and Voluntary Compliance Undertakings approved by the Board (see page 17);

Review the *Patented Medicines Regulations* to assure they reflect the reporting requirements necessary to the Board's mandate and to minimize the regulatory burden; and

Complete implementation of the phased informatics system upgrade (see page 19).

#### 2. Recent Performance

The Board changed its Annual Report to Parliament from a fiscal year to calendar year basis to allow it to report on its activities and the research-and-development expenditures of the patented pharmaceutical industry on a more timely basis.

In its Third Annual Report, the Board reported on the following accomplishments during 1990:

- Of the 212 new drug products first sold since 1987, the Board had categorized 196 and had completed a preliminary review of the introductory prices of 152 products. These 152 patented products represented 82% of the value of total sales of all new products in 1990;
- The Board reviewed the current prices of all 597 drug products for which benchmark prices had been established and found that the prices of 78% were within the Guidelines. Of the remainder, 26 products were identified for priority review. All 22 cases identified for priority review in the first half of 1990 were resolved by the end of the year. The excess revenue, i.e. the amount of revenue attributable to the amount by which prices were presumed to have exceeded the Guidelines, was 0.35 of one percent of total sales (see page 14);
- On average, the price levels of existing patented drug products have remained consistently below the maximum price levels allowed under the Board's Guidelines (see page 15); and
- The Board verified and analyzed the research-and-development expenditures of the 63 patentees who reported such expenditures and determined that the research-and-development to sales ratio in 1990 was 8.8%.

A listing of medicines available in Canada, classified according to the Anatomical Therapeutic Chemical (ATC) classification system, was prepared and published by the Board (see page 19);

A Post-Implementation Review of the Board's existing Informatics systems was completed and a detailed design of the new system was completed; and

The Board completed a reorganization approved by Treasury Board in 1990.



## B. Financial Summaries

**Figure 1: Financial Requirements for 1992-93**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90
Patented Medicine Prices Review Board	3,664	4,036	3,124	2,590
Person-Years*	35	35	31	24

**Explanation of Change:** The financial requirements for 1992-93 are 9% or \$372,000 lower than 1991-92 forecast expenditures. The decrease is attributable to construction and related costs in 1991-92.

**Explanation of 1991-92 Forecast:** The 1991-92 forecast (which is based on information as of December 15, 1991) is \$110,000 less than the 1991-92 Estimates of \$4,146,000 due to the 1991 February Budget reduction of 3% amounting to \$110,000.

**Figure 2: Financial Results for 1990-91**

(thousands of dollars)	1990-91			
	Main Estimates	Total available for use	Actual	Change
Patented Medicine Prices Review Board	3,070	3,310	3,124	54
Person-Years*	28	31	31	3

\* See Figure 7, page 22 for additional information on person-years.

**Explanation of Change:** Total expenditures for 1990-91 were \$54,000 or 1.8% higher than the Main Estimates due to additional person-years and related salary and operating funds approved by Treasury Board.

## **C. Background**

### **1. Introduction**

The Patented Medicine Prices Review Board is an independent quasi-judicial agency which reports to Parliament through the Minister of Consumer and Corporate Affairs Canada (CCAC). The Board may issue remedial orders where it finds that the price of a patented medicine sold in Canada is excessive. In carrying out its price review activities the Board and its staff work closely with a number of other federal departments:

CCAC provides some operational and administrative support while the Board relies on publicly available information from the Patent Office on technical issues pertaining to patents;

Health and Welfare Canada's Health Protection Branch provides publicly available information, such as Notice of Compliance dates and Drug Identification Numbers (DIN);

The pharmaceutical component of Statistics Canada's Industrial Product Price Index (IPPI) has been adopted by the Board to report on the price trends of all medicines; and

Revenue Canada Taxation provides interpretive support and clarification respecting certain sections of the *Income Tax Act*.

### **2. Mandate**

The Board was established in 1987 by amendments to the *Patent Act* and was given a mandate to carry out regulatory and reporting functions. The Board acts as a safeguard against patentees charging excessive prices for patented medicines and reports annually to Parliament on price trends of all medicines and on the research-and-development performance of pharmaceutical patentees.

### **3. Program Objective**

To ensure that prices charged by patentees for patented medicines sold in Canada are, in the opinion of the Board, not excessive; and, to monitor and report annually to Parliament on the price trends of all medicines and on the amount of pharmaceutical research-and-development done by patentees in Canada.

#### **4. Program Description**

The Patented Medicine Prices Review Board gathers information on the prices charged by patentees for patented medicines in Canada, analyses that data and takes action to reduce prices which are deemed to be excessive either informally, through voluntary compliance or formally, through hearings and the issuance of remedial orders. The Board also prepares an annual report to Parliament on pricing trends of all medicines and on research and development in the pharmaceutical industry in Canada.

The 1987 amendments to the *Patent Act* affecting medicines provided a new balance between intellectual property rights, industrial benefits, Canada's health care system, consumer interests and international relations. The amendments increased the length of time a patentee can be assured the exclusive right to sell a patented medicine in Canada and established the Board to monitor both pharmaceutical prices and research-and-development expenditures in the pharmaceutical industry, and to prevent patentees from charging prices for patented medicines which the Board considers to be excessive.

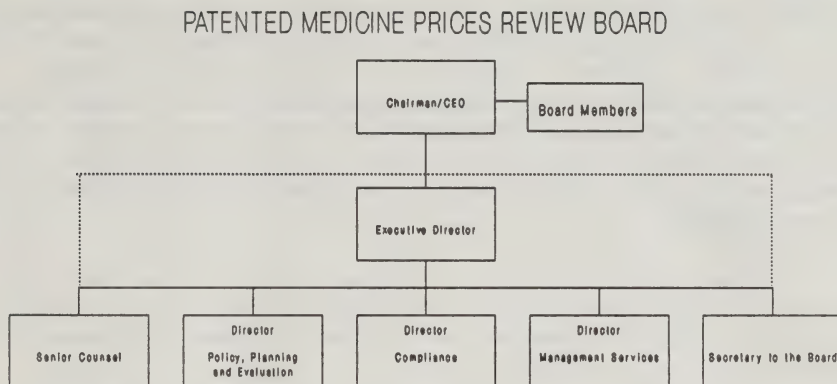
#### **5. Program Organization for Delivery**

**Activity Structure:** The Board has one activity which is the Patented Medicine Prices Review Board.

**Organization Structure:** The Board is to consist of not more than five members, appointed by the Governor-in-Council, including a Chairman and Vice-Chairman. The Chairman is designated under the Act as the Chief Executive Officer of the Board with the authority and responsibility to supervise and direct the work of the Board. The Act provides that the Governor-in-Council may alter or revoke the portions of the 1987 amendments pertaining to the Board at any time after four years and also provides for a Parliamentary evaluation after nine years. The organizational structure of the Board is presented in Figure 3.



**Figure 3: Organizational Structure of the Board**



The Executive Director, as the senior staff member, manages the work of the staff. The senior staff consists of the Director of Policy, Planning and Evaluation, the Director of Compliance, the Secretary to the Board (Registrar), the Director of Management Services and Senior Counsel.

The Director of Policy, Planning and Evaluation is accountable for the preparation of proposals for the broad policy direction for the Program and policies relating to the pricing of drugs and economic analyses of related issues; maintenance of effective working relationships with other departments, provinces and territories and international agencies involved in regulating medicine prices; and guidelines on the interpretation and application of the Board's jurisdiction. In addition, the Branch prepares the Annual Reports to the Minister for tabling in Parliament and is responsible for the development and implementation of program evaluation activities. The Director is also accountable for the development and maintenance of the informatics system.

The Director of Compliance is accountable for the implementation of the Board's Voluntary Compliance Policy which includes the ongoing review and analysis of prices of all patented medicines sold in Canada through periodic patentee data submissions required by the *Patented Medicines Regulations*, specific Board directions, and other sources of price information; the analysis of complaints respecting patented medicine prices; the application of the staged compliance process in cases where prices are outside the Guidelines; and analysis of research-and-development expenditures by pharmaceutical patentees. The price and research-and-development information gathered by the Branch forms the basis of the Board's Annual Report to Parliament.

The Compliance Branch's price review and analysis activities are central to the fulfilment of the Board's Program Objective. The review process for the introductory price of new medicines, those patented drug products first marketed in Canada on or after December 7, 1987, entails complex pharmacologic and economic analysis. The Branch coordinates the work of independent advisory panels to recommend the category of new drug products based on therapeutic effect and the Board's Guidelines and, when appropriate, to identify other drugs in the same therapeutic class and the dosage regimens. The Branch conducts the preliminary review of the prices of new and existing products applying the tests set out in the Guidelines.

The Branch applies the Voluntary Compliance Policy in cases where a price appears to be outside the Guidelines. The policy is designed to provide patentees an opportunity to adjust the price to conform to the Guidelines. If a matter is not resolved, it is referred to the Board. The Board may decide to hold a public hearing and, if it finds as a result that the price of the medicine is excessive, make a remedial order.

The Director of Management Services coordinates and delivers standard administrative services to the Board including responsibility for liaison with central agencies. The Secretary to the Board acts as court registrar maintaining legal records of hearings; communications officer responsible for publication of the Board's primary communication instrument, the *Bulletin*; and Access to Information Coordinator. The Senior Counsel provides legal advice to the Board.

## **D. Planning Perspective**

### **1. External Factors Influencing the Program**

The compulsory licensing scheme for pharmaceuticals which is established by the *Patent Act* is influenced by factors pertaining to Canadian intellectual property policy and to international trade and intellectual property negotiations and treaties. In this context, some of the key external influences in 1991-92 and subsequent years are the General Agreement on Tariff and Trade negotiations, North American Free Trade Agreement negotiations, and the planned unification of the European Community which may result in changes to European patent, health care and drug regulatory regimes.

Under the *Act*, the Board is required to consider the prices of medicines in other countries, the prices of other medicines in the same therapeutic class and other factors in determining if the price of a medicine is excessive. The federal and provincial ministers of health have standing to appear in any hearing by the Board. Therefore, drug cost containment policies of the provinces and of other countries can impact on the Board's activities.

A number of interest groups exist in the Board's environment. These include the Pharmaceutical Manufacturers Association of Canada (PMAC), the Canadian Drug Manufacturers Association, the Consumers Association of Canada and interest groups such as the Manitoba Seniors' Society and disease-specific groups.

The Board is an independent, quasi-judicial body with certain powers of a superior court and three distinct functions as investigator, prosecutor and judge. Because of the functions conferred on it by the legislation, the Board has implemented procedures to ensure that its actions are fair to all parties and where appropriate conform to the legal standards of natural justice, while at the same time providing for the timely and efficient implementation of the Board's mandate.

## **E. Program Performance Information and Resource Justification**

### **1. Program Effectiveness**

Assessment of the Board's effectiveness may be determined by examining the Board's findings with respect to its statutory regulatory review and reporting activities. These findings are based on information filed by Canadian patentees as required by the *Patented Medicines Regulations* and are summarized and explained below:

#### **New Drug Products - Review of Introductory Prices**

The Guidelines for the review of introductory prices of new patented drug products came into effect on January 1, 1990. The Guidelines for new patented drug products first marketed on or after December 7, 1987, provide that the introductory price of a new drug product will be reviewed and, if not excessive will be considered to be the benchmark price for purposes of subsequent review using the CPI-adjusted price methodology applied to existing drug products.

In June 1991, the Board reported that it had categorized 196 (92%) of the 212 new patented drug products first sold in Canada during the period December 7, 1987 to December 31, 1990. The Board reported that, on the basis of the preliminary review of the introductory prices, 52 of 152 were outside the Guidelines. By the end of 1990, that number was reduced to 36 new patented drug products.

## **Existing Drug Products - CPI-Adjusted Price Analysis**

The Board's Guidelines for existing patented drug products state that the Board will presume that the price of an existing drug product is excessive if the cumulative change in its price is greater than the cumulative change in the Consumer Price Index (CPI) over the same period. These Guidelines came into effect on January 1, 1989.

For the twelve months of 1990, the prices of 78% of all patented drug products were found to be within the Board's Guidelines. Twenty-six drug products were identified for priority review. The Third Annual Report noted that six cases were resolved; in two other cases, no further action was taken because the amount by which the price exceeded the Guidelines was small; and the remaining 18 cases were in various stages of the verification and compliance process. The Board also reported that all 22 cases identified for priority review in the first six months of 1990 had been resolved.

## **Improved Levels of Compliance**

As reported in the Board's Third Annual Report, the results for the twelve months of 1990 revealed, on the basis of a preliminary review, that some drug products were priced at levels above the Guidelines. However, the Board noted that the total excess revenues attributable to prices above the Guidelines have continued to decline. (Excess revenue is calculated by measuring the difference between the current price of the drug product and the allowable price and multiplying that amount by the quantity sold.)

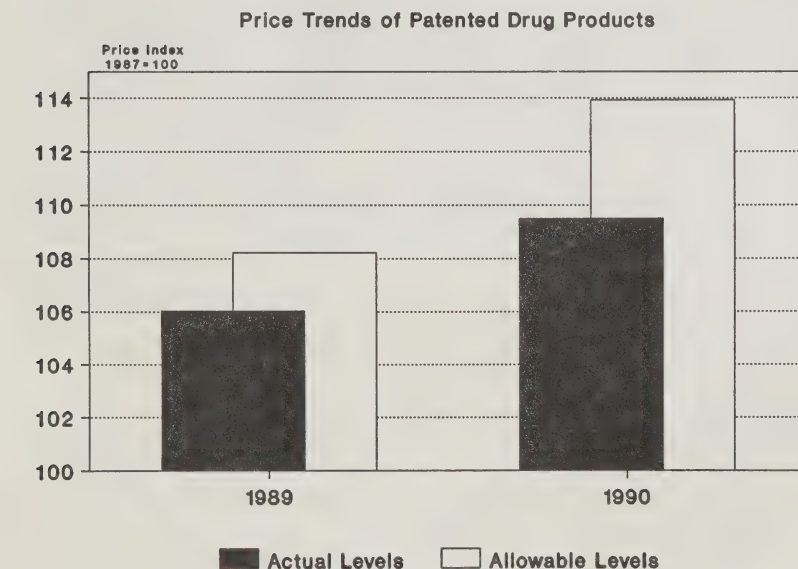
The analysis of prices in 1990 revealed that total revenues attributable to the amount by which prices were presumed to be excessive represented 0.35 of one percent of total sales. By comparison, total revenues attributable to the amount by which prices were presumed to be excessive were 0.4 of one percent of total sales in the first six months of 1990 compared with 0.7% of total revenues over the first six months of 1989.



## Price Trends of Patented Drug Products

The price levels depicted in Figure 4 demonstrate that, on average, the price levels of existing patented drug products have remained below the maximum price levels allowed under the Board's Guidelines. From 1987 to the end of 1990, the prices of patented drug products increased at an average rate of 3.1% as compared to 4.4% allowed under the Guidelines.

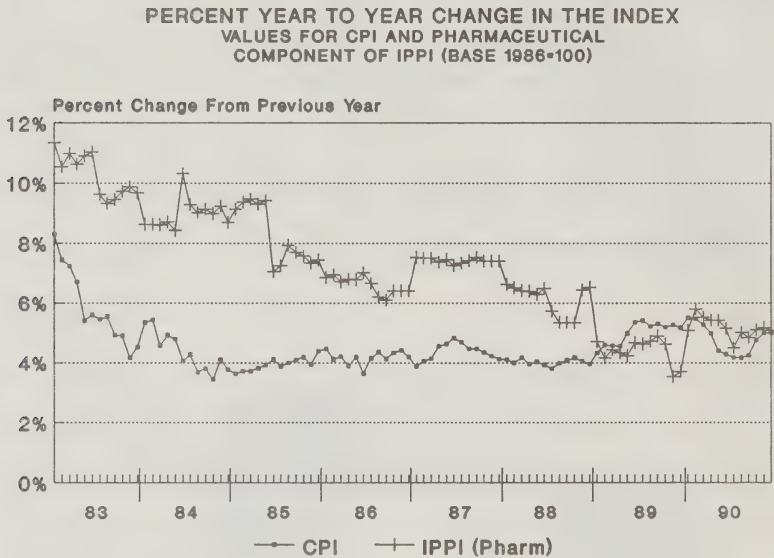
**Figure 4: Price Trends of Patented Drug Products**



Laspeyres Chain Index based on a  
weighted average of prices

Since the Board's Guidelines for existing drugs came into effect in January 1989, the year over year changes in the pharmaceutical component of the IPPI<sup>1</sup> has tracked closely the changes in the CPI as illustrated by Figure 5.

**Figure 5: Price Trends in the Pharmaceutical Industry - IPPI and CPI**



Source: Statistics Canada

March 1991

The data presented in the graph illustrate the historical patterns of price increases in the pharmaceutical industry. From January 1983 until the establishment of the Board in December 1987, the IPPI (pharmaceutical component) increased at an average annual rate of 7.1%. By contrast, the CPI increased at an average annual rate of 4.3% during the same period. From December 1987 to December 1990, the pharmaceutical component of the IPPI increased at an average annual rate of 5.1% as compared to the CPI, which increased at an average annual rate of 4.7%.

<sup>1</sup> The Industrial Product Price Index (IPPI) is a monthly Canada wide index designed to measure price changes at the factory gate for products sold by domestic manufacturers. The IPPI tracks the prices at the level of trade to which the Board's mandate applies. The products included in the pharmaceutical component of the IPPI provide a broad sample of the prices of both patented and non-patented medicines. In Canada, the sales of patented medicines account for less than half of the estimated total sales of pharmaceutical products. The CPI tracks the prices of final sales of all goods and services to the consumer.

## **Research-and-Development Information**

The analysis and verification of research-and-development expenditures data required extensive liaison with the 63 reporting patentees and other organizations. The Board's Third Annual Report to Parliament reported that the research-and-development to sales ratio for pharmaceutical patentees was 8.8% in 1990.

### **Timely Reports to Parliament**

The Board has reported on its activities, the price trends of all medicines, and the research-and-development expenditures of Canadian pharmaceutical patentees in accordance with the statutory requirements. In 1991, the Board changed its Annual Report from a fiscal year to a calendar year basis. Consequently, the results of the Board's annual activities are reported in June of each year rather than November.

## **2. Forecast - 1992-93**

The Board's staff will continue to review the semi-annual price submissions and annual research-and-development expenditures submissions. In addition, the Board must respond to emerging trends in the pharmaceutical industry and government policies which impact upon it.

Anticipated compliance activities for the Fiscal Year 1992-93:

- Review data submissions to identify new patented medicines and categorize new patented drug products first sold in 1992;
- Review the introductory prices of new drug products first sold in 1992 to determine if they are in compliance with the Board's Guidelines with priority to products for human use;
- Report on the compliance results for new drug products introduced in 1991 in the Board's Fourth Annual Report;
- Verify data submissions and review the current prices of all existing patented drug products with reference to the CPI-adjusted methodology to determine if they are in compliance with the Board's Guidelines;
- Apply the staged compliance process to resolve cases of non-compliance with the Guidelines. It is not possible to forecast the number of investigations that will be initiated; and

- Verify and analyze data showing the research-and-development expenditures in 1991 for the 65 to 70 pharmaceutical patentees reporting to the Board.

Other activities forecasted for FY 1992-93 include:

- Consultation on possible amendments to the *Patented Medicines Regulations*;
- Development of a proposed methodology for determining cost savings to the Canadian health care system which may be attributable to new patented medicines and consultation with interested parties;
- Implementation of the phased informatics system upgrade;
- Publication of the Board's Fourth Annual Report to Parliament and *Bulletins*; and
- Publication of the Board's Rules of Practice and Procedure in the *Canada Gazette* in 1992.

### **3. Performance Information - 1991-92**

#### **Annual Reports**

On June 19, 1991 the Minister of Consumer and Corporate Affairs tabled the Third Annual Report on the activities of the Board, pharmaceutical price trends, and pharmaceutical research-and-development expenditures by Canadian patentees during the previous calendar year. The Third Annual Report includes analysis based on the Anatomical Therapeutic Chemical classification system of the patented medicines offered for sale in 1990.

#### **Remedial Activities**

The Board monitors the voluntary price adjustments made by Canadian patentees to ensure that the current prices are in compliance with the Guidelines. The Board will provide a full description of all remedial activities undertaken during 1991 in the Fourth Annual Report.

#### **Review of the *Patented Medicines Regulations***

In mid-1991 the Board's staff began a review of the *Patented Medicines Regulations* and the Board's information requirements. A discussion paper has been prepared and circulated to interested parties for comments.



## Review of Informatics Systems

To ensure that the Board's compliance and reporting activities have adequate informatics support, a review of the existing systems was undertaken and completed. As a result of the review, a phased process for improving the Board's informatics systems was put in place. The phases include the traditional components of a systems development life cycle for a new relational data base system and implementation of a contingency plan for continuing maintenance and upgrades to the existing systems.

Informatics Systems Initiatives	Status	Initiation	Completion
Post Implementation Review [of existing system]	Completed	90/91	91/92
General and detailed design of new system	Ongoing	91/92	91/92
Implementation of new system	Design	91/92	92/93
Contingency [maintenance and upgrading existing systems]	Ongoing	90/91	92/93

## Anatomical Therapeutic Chemical (ATC) Classification

The ATC (anatomical therapeutic chemical) classification system is a European classification system for medicines. It has been used by the World Health Organization's (WHO) Drug Utilization Research Group since 1981. The Board has now completed a Canadianized version of the ATC classification, current to April 1991. This reference document was published and distributed to patentees and all interested parties in the first quarter of 1992. The document will subsequently be updated regularly and published on an annual basis.

## Policy Paper

A paper describing the methodology for determining reasonable relationship used in reviewing introductory prices of new medicines in category i, line extensions (new DIN of an existing or comparable dosage form of an existing drug product), was circulated to interested parties. Comments and questions were addressed by the Board's staff.

## **Strategic Management Documents**

A number of strategic planning and control documents were developed and implemented. These documents include a Strategic Management Plan for FY 1991-92 to FY 1995-96, an accountability framework (a draft Operational Plan Framework) and a Program Evaluation Framework.

### **4. Performance Information - 1990-91**

#### **Annual Reports**

The Second Annual Report was tabled in Parliament November 26, 1990 by the Minister of Consumer and Corporate Affairs. The report covered the Board's activities for the fiscal year ending March 31, 1990, but also reported on the review of prices up to September 30, 1990 as well as pharmaceutical patentees' research-and-development expenditures in 1989.

#### **Policy Discussion Paper**

In February 1991, a discussion paper outlining the Board's procedures for categorizing new drug products was circulated to interested parties. As part of the consultative process, the Board considered all comments it received from interested parties regarding the process it has established for categorizing new medicines.

#### **Remedial Activities**

In September 1990, the Board accepted a voluntary compliance undertaking by I.C.I. Pharma that the price of Tenormin would be consistent with the Guidelines for the last half of 1990 and all relevant periods thereafter. I.C.I. Pharma has complied with the terms of the undertaking.

#### **Completion of the Reorganization of the Board**

On July 25, 1990, Treasury Board approved revised resource levels and a reorganization of the Board. The reorganization was completed during 1990-91.

## Section II

### Supplementary Information

#### A. Profile of Program Resources

##### 1. Financial Requirements by Object

**Figure 6: Details of Financial Requirements by Object**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Personnel			
Salaries and wages	2,008	1,944	1,714
Contributions to employee benefit plans	321	311	241
	2,329	2,255	1,955
Goods and Services			
Transportation and Communications	200	200	156
Information	100	100	43
Professional and special services	858	854	563
Rentals	10	10	7
Purchased repair and upkeep	40	40	37
Utilities, materials and supplies	104	104	177
Other subsidies and payments	1	1	3
	1,313	1,309	986
Total Operating	3,642	3,564	2,941
Capital	22	472	183
	3,664	4,036	3,124

## 2. Personnel Requirements

Personnel costs (including contributions to employee benefit plans) constitute 64% of the total operating costs. A profile of the Program personnel requirements is provided in Figure 7.

**Figure 7: Details of Personnel Requirements**

	Person-Years * Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
Management	2	3	3	61,500 - 138,300	94,239
Scientific and Professional	11	9	9	18,965 - 125,100	70,418
Administrative and Foreign Services	16	18	11	17,470 - 77,182	46,854
Technical	2	2	3	16,124 - 73,716	39,165
Administrative Support	4	3	5	16,356 - 40,768	27,162
	35	35	31		

\* Person-Years - refers to the employment for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in Schedule I, Parts I and II, of the *Public Service Staff Relations Act*. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the *Public Service Employment Act* and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1991. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years in the occupational category. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.



3. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only expenditures to be charged to its voted and statutory authorities. Figure 8 provides details of other cost items which need to be taken into account to arrive at the estimated total cost of the Program.

Figure 8: Total Estimated Cost of the Program for 1992-93

(thousands of dollars)	Main Estimates 1992-93	Add * Other Costs	Estimated Total Program Cost	
			1992-93	1991-92
	3,664	494	4,158	4,337

\* Other costs of \$494,000 include the following:

	(\$000)
● accommodation received without charge from Public Works Canada	428
● employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat	66

**B. Other Information**

**1. Board Members**

The Patented Medicine Prices Review Board has five part-time members. The Board is composed of a Chairman, a Vice-Chairman and not more than three other members. As of April 1, 1991 the Board members were:

Chairman:

H.C. Eastman, B.A., Ph.D., F.R.S.C.

Vice-Chairman:

Robert Goyer, B.A., B.Sc.Pharm., Ph.D.

Members:

Seumas Gibbons, Ph.C.

Catherine Mutala, LL.B., LL.M.

Clifford Wright, B.Sc.Pharm.

## C. Topical Index

### A

Annual Report 6  
    Second 20  
    Third 7, 14, 17, 18

### B

Board Members 24  
Bulletin 12, 18

### C

Consumer and Corporate Affairs  
    Canada 9  
Consumer Price Index (CPI) 14, 16

### D

Drug Identification Numbers (DIN) 9

### E

Effectiveness 13  
External Factors 12

### F

Financial Requirements by Object 21

### G

Governor-in-Council 10

### H

Health and Welfare Canada 9

### I

Income Tax Act 9  
Industrial Product Price Index  
    (IPPI) 16

### L

Levels of Compliance 14

### M

Mandate 9  
Medicine  
    Categories 19, 20  
    Existing 16  
    New 7, 13, 19, 20

### N

Net Cost of Program 23  
Notice of Compliance 9

### O

Operational Plan Framework 20  
Organization Structure 10

### P

Patent Office 9  
Patented Medicines Regulations 6, 18  
Person-Year 8, 22  
Personnel Requirements 22  
Program Description 10  
Program Objective 9

### R

Remedial  
    Activities 18, 20  
    Order 9, 10  
Revenue Canada Taxation 9  
Rules of Practice and Procedure 18

### S

Statistics Canada 9













<b>A</b>	Activités correctives 19, 21
	Années-personne 8, 23
	Avis de conformité 9
<b>B</b>	Besoins en personnel 23
	Besoins financiers par article 22
	Bulletin 12, 18
	Bureau des brevets 9
<b>C</b>	Cadre du Plan Opérationnel 20
	Coût net du Programme 24
<b>D</b>	Description du Programme 10
<b>E</b>	Efficacité du Programme 13
<b>F</b>	Facteurs Externes 12
<b>G</b>	Gouverneur en conseil 10
<b>I</b>	Indice des prix à la consommation (IPC) 14, 16
	Indice des prix des produits industriels (IPPI) 16
<b>L</b>	La Loi de l'impôt sur le revenu 9
<b>M</b>	Mandat 9
	Médicaments
	Catégorie 20
	Existants 6, 15
	Nouveaux 6, 14, 20
	Membres du Conseil 25
	Ministre des Consommateurs et Sociétés 9
<b>N</b>	Numéros d'identification des drogues (DIN) 9
<b>O</b>	Objectif du Programme 9
	Ordonnances correctives 9
	Organigramme du Conseil 10
	Organisation 10
<b>R</b>	Rapport Annuel 6
	Deuxième 20
	Troisième 7, 14, 17-19
	Règlement sur les médicaments
	brevetés 6, 18, 19
	Règles de pratique et de procédure 18
	Revenu Canada Impôt 9
<b>S</b>	Santé et Bien-être Canada 9
	Statistique Canada 9
<b>T</b>	Taux de Conformité 14



**B. Autres renseignements**

**1. Membres du Conseil**

Le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés compte cinq membres à temps partiel, à savoir un président, un vice-président et au plus trois autres membres. Au 1<sup>er</sup> avril 1991, les membres du Conseil étaient les suivants :

**Président :**

H.C. Eastman, B.A., Ph.D., F.R.S.C.

**Vice-président :**

Robert Goyer, B.A., B.Sc.Pharm., Ph.D.

**Membres :**

Seumas Gibbons, Ph.C.  
Catherine Mutala, LL.B., LL.M.  
Clifford Wright, B.Sc.Pharm.

### 3. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées sur ses crédits votés et législatifs. Le tableau 6 présente d'autres éléments de coût dont il faut tenir compte pour établir le coût total estimatif du Programme.

**Tableau 6 : Coût total du Programme pour 1992-1993**

(en milliers de dollar)			
Budget principal	Plus* autres coûts	Coût total estimatif du Programme	
1992-1993	1992-1993	1991-1992	1992-1993
3 664	494	4 158	4 337

\* Les autres coûts de 494 000 \$ comprennent :

- locaux fournis sans frais par Travaux publics Canada 428
- avantages sociaux des employés comprenant la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et les frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor 66

2. Besoins en personnel

Les dépenses en personnel (y compris les contributions obligatoires aux régimes d'avantages sociaux des employés) totalisent 64 p. 100 des dépenses totales de fonctionnement. Un profil des besoins en personnel est présenté au tableau 5.

Tableau 5 : Besoins en personnel

Années-personnes* contrôlées par le Conseil du Trésor				
Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993	Échelle des traitements actuelle	Budget des dépenses		
		Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991	1992-1993
		35	35	31
Direction		2	3	3
Scientifique et professionnelle		11	9	9
Administration et service extérieur		16	18	11
Technique		2	2	3
Soutien administratif		4	3	5
		46 356 - 40 768	16 356 - 40 768	27 162
		39 165	16 124 - 73 716	39 165
		46 854	17 470 - 77 182	46 854
		70 418	18 965 - 125 100	70 418
		94 239	61 500 - 138 300	94 239

\* L'expression «années-personnes» désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune correspond à une année-personne). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non permanents, à temps plein ou à temps partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels, et les autres types d'employés.

Les années-personnes contrôlées sont des années-personnes assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes nommés à l'Annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations du travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes affectées au cabinet des ministres en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations du travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. Par ailleurs, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être soustraites au contrôle du Conseil du Trésor. Dans la Partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées portent la désignation «années-personnes autorisées».

Nota : Sous les rubriques «années-personnes» est présentée par groupe professionnel la répartition prévue des années-personnes du Programme, qu'elles soient ou non assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. Sous la rubrique «Échelle des traitements actuelle» sont présentées les échelles salariales, par groupe professionnel, en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 1991. À la rubrique «Provision pour le traitement annuel moyen» sont inscrits les coûts salariaux de base estimatifs, y compris une provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, dont la somme totale a été divisée par le nombre d'années-personnes du groupe en question. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent avoir une incidence sur la comparaison des moyennes annuelles.

Section II  
Renseignements supplémentaires

A. Profil des ressources du Programme  
I. Besoins financiers par article

Tableau 4 : Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
	Budget des dépenses	1992-1993	1991-1992
	Prévu		Réel
	1990-1991		
Personnel			
Traitements et salaires	2 008	1 944	1 714
Contributions au régime d'avantages sociaux des employés	321	311	241
	2 329	2 255	1 955
Biens et services			
Transports et communications	200	200	156
Information	100	100	43
Services professionnels	858	854	563
Location et spéciaux	10	10	7
Achats de services de réparation et d'entretien	40	40	37
Services publics, fournitures et approvisionnements	104	104	177
Autres subventions et paiements	1	1	3
	1 313	1 309	986
Total des dépenses de fonctionnement	3 642	3 564	2 941
Dépenses en capital	22	472	183
	3 664	4 036	3 124

y communiquées les parties intéressées à l'égard du processus qu'il avait mis au point pour classer les nouveaux médicaments.

#### **Actions correctives**

En septembre 1990, le Conseil a accepté un engagement volontaire de la part de I.C.I. Pharma de rendre le prix de son Tenormin conforme aux lignes directrices du Conseil et ce, à compter du second semestre de 1990.

I.C.I. Pharma a respecté son engagement.

#### **Réorganisation du Conseil**

Le 25 juillet 1990, le Conseil du Trésor a approuvé la proposition de réorganisation du Conseil de même que des niveaux révisés de ressources. Cette réorganisation a été menée à terme en 1990-1991.



## Système de classification anatomique thérapeutique chimique (ATC)

Le système de classification ATC (anatomique thérapeutique chimique) est un système européen de classification des médicaments. Le Groupe de recherche sur l'usage des médicaments de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) se sert de ce système depuis 1981. Le Conseil a terminé en avril 1991 la version canadienne de ce système qui a d'ailleurs été publiée et distribuée aux brevets et aux parties intéressées au cours du premier trimestre de 1992. Ce document sera mis à jour sur une base régulière et publié chaque année.

## Document de politique générale

Un document de travail portant sur le mode de détermination du rapport raisonnable utilisé dans le cadre de l'examen du prix d'introduction des nouveaux médicaments de catégorie I - extension d'une gamme de produit catégorie I, soit les nouveaux DIN d'une forme pharmaceutique existante ou comparable d'un produit médicamenteux existant, a été distribué aux parties intéressées. Le Conseil a reçu de nombreux commentaires et questions à ce sujet.

## Documents de gestion stratégique

Un certain nombre de documents de planification stratégique et de contrôle ont été élaborés et mis en oeuvre dont un Plan quinquennal de gestion stratégique (1991-1992 à 1995-1996), un Cadre de responsabilisation (ébauche du Cadre du plan opérationnel) et un Cadre d'évaluation du programme.

## 4. Renseignements sur le rendement du Programme en 1990-1991

### Rapports annuels

Le deuxième rapport annuel a été présenté au Parlement le 26 novembre 1990 par le ministre des Consommateurs et des Sociétés. On y faisait état des activités du Conseil au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1990. On y présentait également une analyse des prix jusqu'au 30 septembre 1990, ainsi qu'une analyse des dépenses consacrées en 1989 à la recherche et développement par les sociétés pharmaceutiques titulaires de brevets.

## Document de politique générale

En février 1991, le Conseil a transmis aux parties intéressées un document de travail dans lequel étaient exposées les procédures qu'il entendait suivre pour classer par catégorie les nouveaux médicaments. Dans le cadre de ces consultations, le Conseil a tenu compte de toutes les observations que lui ont

sommes investies dans la recherche et développement par les sociétés pharmaceutiques canadiennes titulaires de brevets au cours de l'année civile précédente. On trouve également dans ce troisième rapport annuel une analyse selon le système de classification anatomique thérapeutique chimique des médicaments brevetés commercialisés au Canada en 1990.

**Actions correctives**

Le Conseil exerce un suivi des ajustements volontaires que les titulaires de brevet acceptent d'apporter aux prix de leurs médicaments brevetés pour ainsi s'assurer que les prix demandés pour ces médicaments sont conformes aux lignes directrices. Dans son quatrième rapport annuel, le Conseil présentera une description complète des actions correctives qu'il a entreprises en 1991.

**Examen du Règlement sur les médicaments brevetés**

Au milieu de 1991, le personnel du Conseil a amorcé un examen de son *Règlement sur les médicaments brevetés*, de même que des besoins en information du Conseil. Un document de travail a été rédigé et soumis à l'examen des parties intéressées pour fin de commentaires.

**Examen des systèmes informatiques**

Pour s'assurer que les activités de conformité et de rapport obtiennent tout le soutien informatique nécessaire, le Conseil a effectué un examen exhaustif de ses systèmes. À la suite de cet examen, le Conseil a mis en place un processus par étape qui permettra d'améliorer graduellement son système informatique. Ces étapes prévoient les éléments traditionnels de conception d'un cycle chronologique d'élaboration d'un nouveau système de base de données relationnelles et la mise en oeuvre d'un plan d'entretien permanent et d'extension du système existant.

Améliorations du système informatique	Statut	Début	Fin
Revue post-implémentation (du système actuel)	Terminé	90/91	91/92
Conception générale et détaillée du nouveau système	En cours	91/92	91/92
Mise en place du nouveau système	Concep- tion	91/92	92/93
Urgences [Entretien et amélioration des systèmes existants]	En cours	90/91	92/93

Le 19 juin 1991, le ministre des Consommateurs et des Sociétés a déposé le troisième rapport annuel du Conseil dans lequel il est fait état des activités du Conseil, des tendances des prix des produits pharmaceutiques et des

## Rapports annuels

### 3. Renseignements sur le rendement du Programme en 1991-1992

- Examiner les prix d'introduction des nouveaux médicaments brevetés lancés sur le marché en 1992 afin de voir s'ils respectent les lignes directrices du Conseil. La priorité sera donnée aux médicaments pour usage humain.
- Faire état des résultats de la conformité pour les nouveaux médicaments lancés sur le marché en 1991 dans son quatrième rapport annuel.
- Vérifier les données soumises par les brevets et examiner les prix courants de tous les médicaments existants en utilisant la méthode du calcul du prix rajusté en fonction de l'IPC afin de s'assurer que ces prix sont conformes à ses lignes directrices;
- Appliquer le processus de conformité par étape pour ainsi corriger les cas de non-conformité à ses lignes directrices. Il n'est pratiquement pas possible de prévoir le nombre d'enquêtes qui devront être instituées;
- Vérifier et analyser les données concernant les dépenses consacrées à la recherche et développement en 1991 par les 65 à 70 sociétés pharmaceutiques titulaires de brevets.
- Autres activités prévues pour 1992-1993:
  - Entreprendre des consultations sur les modifications qu'il y aurait lieu d'apporter au *Règlement sur les médicaments brevetés*;
  - Mettre au point une méthode permettant de déterminer les économies que réalise le système de santé canadien grâce aux nouveaux médicaments brevetés et consulter les parties intéressées;
  - Mettre en oeuvre le plan d'amélioration par étape des systèmes informatiques du Conseil;
  - Publier le quatrième rapport annuel du Conseil et de nouvelles livraisons du *Bulletin*; et
  - Faire publier en 1992 dans la *Gazette du Canada* ses règles de pratique et de procédure.

pharmaceutique de l'IPPI a augmenté au taux annuel de 7,1 p. 100. Par contre, l'IPC n'avait augmenté au cours de la même période qu'au taux moyen annuel de 4,3 p. 100. De décembre 1987 à décembre 1990, la composante pharmaceutique de l'IPPI a augmenté au taux annuel moyen de 5,1 p. 100, alors que l'IPC a augmenté au taux annuel moyen de 4,7 p. 100.

## Renseignements sur les activités de recherche et développement

L'analyse et la vérification des données relatives aux sommes consacrées aux activités de recherche et développement exigent du Conseil qu'il entretienne des rapports suivis avec 63 sociétés titulaires de brevets et avec divers autres organismes. Dans son troisième rapport annuel au Parlement, le Conseil a souligné que le ratio des dépenses en R-D par rapport aux recettes tirées de la vente de médicaments brevetés avait été de 8,8 p. 100 en 1990.

## Rapports au Parlement

Tel que le prévoit la Loi, le Conseil soumet au Parlement un compte rendu de ses activités ainsi que ses conclusions concernant les tendances des prix des médicaments brevetés et autres, et sur les dépenses des brevets en recherche et développement. En 1991 le Conseil a changé la période que couvre son rapport annuel pour la faire correspondre à l'année civile plutôt qu'à l'exercice financier. Ainsi donc, les résultats des activités annuelles du Conseil seront dorénavant rapportés en juin de chaque année plutôt qu'en novembre.

## 2. Prévisions pour 1992-1993

Le personnel du Conseil continuera de passer en revue les rapports semestriels sur les prix que lui soumettent les titulaires de brevet ainsi que leurs rapports annuels d'activités en recherche et développement. Le Conseil doit également composer avec les nouvelles tendances qui se manifestent dans l'industrie pharmaceutique, de même qu'avec les politiques des gouvernements qui ont une incidence sur ses activités.

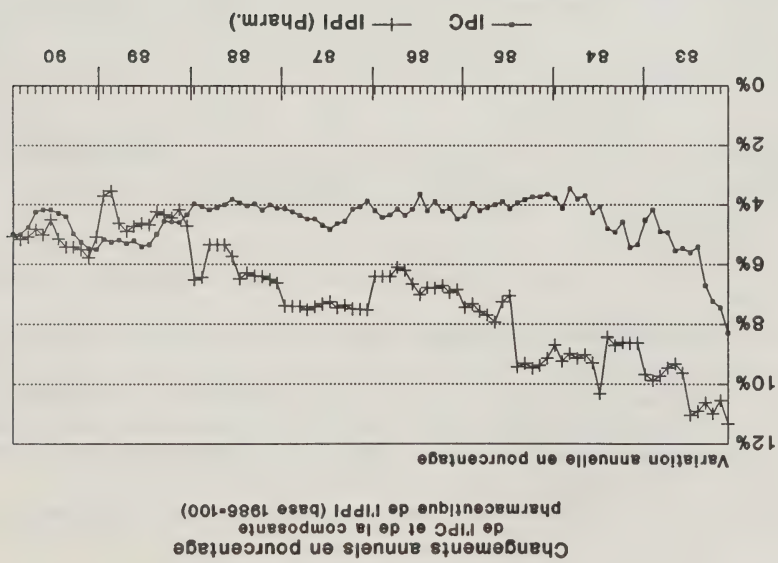
En 1992-1993, le Conseil entend exécuter les activités suivantes pour améliorer le taux de conformité :

- Examiner tous les rapports qui lui sont soumis afin d'identifier les nouveaux médicaments brevetés et déterminer les catégories auxquelles appartenent les nouveaux médicaments lancés sur le marché en 1992;



Depuis l'entrée en vigueur, en janvier 1989, des lignes directrices du Conseil concernant les médicaments existants, les variations de la composante pharmaceutique de l'Indice des prix des produits industriels<sup>1</sup> (IPPI) ont suivi de près les variations de l'Indice des prix à la consommation (IPC), comme le montre d'ailleurs le graphique 2.

Graphique 2 : Tendances des prix dans l'industrie pharmaceutique - IPPI et IPC



Source: Statistique Canada

Dans ce graphique sont présentées les tendances cumulatives de l'augmentation des prix dans l'industrie pharmaceutique. De janvier 1983 jusqu'à la création du Conseil en décembre 1987, la composante

<sup>1</sup> L'IPPI est un indice mensuel qui mesure à l'échelle canadienne la variation des prix à la sortie d'usine pour les produits vendus par les manufacturiers canadiens. L'IPPI mesure le niveau des prix au stade des échanges commerciaux que le Conseil a pour mandat de surveiller. Compte tenu des produits qui sont compris dans la composante pharmaceutique de l'IPPI, on obtient ainsi un vaste échantillonnage des prix de médicaments brevetés et non brevetés. Au Canada, la vente de médicaments brevetés totalise moins de la moitié des ventes totales estimatives de produits pharmaceutiques. L'IPC mesure l'évolution des prix de vente aux consommateurs de tous les biens et services.



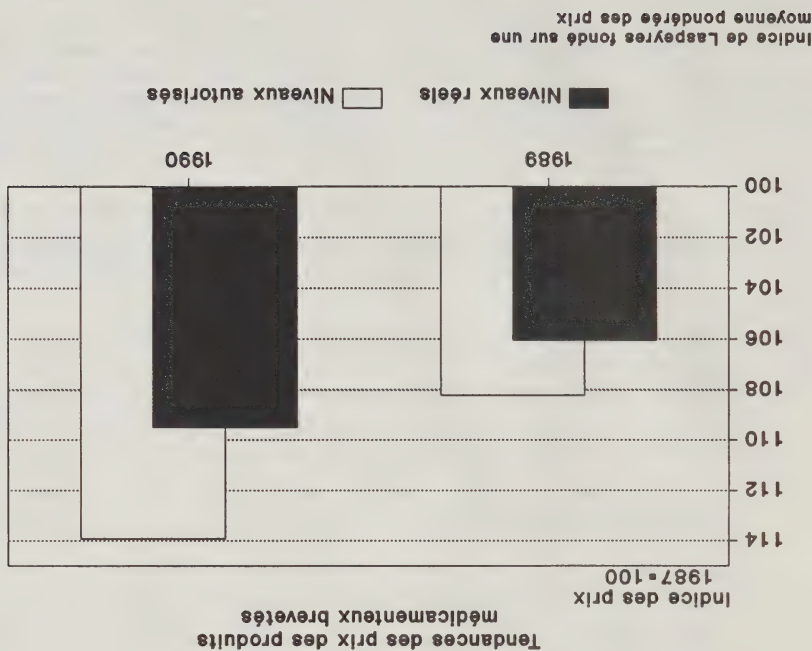
en calculant la différence entre le prix de vente du médicament et le prix autorisé et en multipliant ensuite cette différence par la quantité du médicament vendue.)

L'analyse des prix effectuée en 1990 a révélé que les recettes totales découlant de la portion excessive des prix ne correspondait qu'à 0,35 p. 100 du montant total des ventes. À titre de comparaison, la somme totale des recettes découlant de la portion excessive des prix a été estimée à 0,4 p. 100 des ventes totales au cours des six premiers mois de 1990 tandis qu'elle était de 0,7 p. 100 au cours du premier semestre de 1989.

#### Tendances des prix des médicaments brevétés

Selon les niveaux de prix présentés au graphique 1, les prix des médicaments brevétés existants sont demeurés inférieurs au plafond autorisé selon les lignes directrices du Conseil. De 1987 à la fin de 1990, le prix des médicaments brevétés a augmenté à un rythme annuel moyen de 3,1 p. 100 par rapport au taux de 4,4 p. 100 permis en vertu des lignes directrices.

Graphique 1 : Tendances des prix des médicaments brevétés



## Médicaments nouveaux : Examen des prix d'introduction

Les lignes directrices en matière d'examen des prix d'introduction des nouveaux médicaments brevetés sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1990. Elles prévoient notamment que le prix d'introduction d'un nouveau médicament commercialisé pour la première fois le 7 décembre 1987 ou après cette date sera passé en revue et, s'il n'est pas jugé excessif, sera retenu comme prix de référence aux fins des examens ultérieurs du Conseil, qui utilisent la méthode du prix rajusté en fonction de l'indice des prix à la consommation.

En juin 1991, le Conseil avait classé 196 des 212 nouveaux médicaments (92 p. 100) commercialisés au Canada entre le 7 décembre 1987 et le 31 décembre 1990. Pour cette même période, le Conseil a noté que les prix d'introduction de 52 des 152 médicaments n'étaient pas conformes à ses lignes directrices. À la fin de 1990, ce nombre n'était plus que de 36.

## Produits médicamenteux existants : Analyse des prix rajustés en fonction de l'IPC

Les lignes directrices du Conseil sur les médicaments existants prévoient que le Conseil considérera que le prix d'un médicament existant est excessif lorsque le changement cumulatif de son prix est supérieur au changement cumulatif de l'Indice des prix à la consommation (IPC) pour la même période. Ces lignes directrices sont en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1989.

Pour les douze mois de 1990, 78 p. 100 des prix de tous les médicaments brevetés ont été jugés conformes aux lignes directrices du Conseil. Vingt-six médicaments ont été soumis à un examen prioritaire. Le troisième rapport annuel a fait état de six cas réglés, dans deux autres cas, aucune action supplémentaire a été entreprise en raison du petit montant des recettes excédentaires, tandis que les 18 autres se trouvaient à diverses étapes du processus de vérification et de conformité. Le Conseil mentionne également dans son troisième rapport annuel que les 22 cas soumis à un examen prioritaire au cours du premier semestre de 1990 étaient déjà réglés.

## Amélioration des taux de conformité

Tel que le précise le troisième rapport annuel du Conseil, un examen préliminaire portant sur les douze mois de 1990 a permis de constater que le prix de certains médicaments était supérieur au plafond prévu par les lignes directrices. Cependant, le Conseil a remarqué que la portion excessive des recettes totales découlant des prix supérieurs au plafond établi selon les lignes directrices a continué à s'amenuiser. (Les revenus excédentaires sont établis

que des négociations et traités touchant le commerce international et la propriété intellectuelle. Dans la conjoncture actuelle, les principaux facteurs externes qui exerceront une influence sur le programme en 1991-1992 et par la suite sont les négociations de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce, les négociations de l'accord nord-américain de libre-échange, et l'unification prévue de l'Europe qui peut entraîner des changements en matière de brevets européens, des régimes de santé et de réglementation des médicaments.

En vertu de la *Loi*, le Conseil doit tenir compte du prix des médicaments vendus dans d'autres pays, du prix des autres médicaments de la même catégorie thérapeutique, de même que d'autres facteurs pour établir si le prix d'un médicament est excessif. Les ministres fédéral et provinciaux de la Santé ont le droit d'intervenir lors des audiences tenues par le Conseil. Par conséquent, les programmes de gouvernements provinciaux et étrangers visant à contenir les coûts des médicaments de distribution des médicaments sont susceptibles d'avoir une incidence sur les activités du Conseil.

Au nombre des intervenants auprès du Conseil, notons l'Association canadienne de l'industrie du médicament (ACIM) et l'Association canadienne des fabricants de produits pharmaceutiques, l'Association des consommateurs du Canada, des groupes d'intérêt, tels que la *Manitoba Seniors' Society*, et autres groupes dont les efforts portent sur des maladies bien précises.

Le Conseil est un organisme indépendant qui détient des pouvoirs quasi-judiciaires, dont certains sont habituellement dévolus à des cours supérieures. Par ailleurs, le Conseil assume trois rôles distincts, à savoir ceux d'enquêteur, de procureur à charge et de juge. Le Conseil s'est donc doté de procédures qui font en sorte que les mesures prises sont équitables pour toutes les parties et qui, lorsqu'il y a lieu, garantissent le respect des principes de la justice naturelle tout en s'acquittant comme il se doit de son mandat.

## **E. Renseignements sur le rendement du Programme et justification des ressources**

### **1. Efficacité du Programme**

L'évaluation de l'efficacité du Conseil peut s'évaluer en examinant les conclusions du Conseil concernant l'examen réglementaire prévu par la *Loi* ainsi que les rapports qu'il soumet. Ses conclusions, résumées ci-après, se fondent sur les renseignements fournis par les titulaires de brevet canadien tel que le prévoit le *Règlement sur les médicaments brevetés*.

connaissance des plaintes formulées concernant les prix des médicaments brevetés et applique le processus de conformité par étapes lorsque les prix dérogent aux lignes directrices du Conseil et, enfin, analyse les dépenses en recherche-développement encourues par les titulaires de brevets pharmaceutiques. Les renseignements sur les prix et la recherche-développement que collige la direction forme la base du rapport que le Conseil soumet chaque année au Parlement.

Les activités de la direction de la conformité sont à la base de la raison d'être du Programme du Conseil. Le processus d'examen du prix des nouveaux médicaments, plus précisément des médicaments brevetés commercialisés pour la première fois au Canada le 7 décembre 1987 ou après cette date, sous-tend des analyses économiques et pharmacologiques complexes. La direction coordonne le travail de groupes consultatifs indépendants qui, à la lumière des lignes directrices et de l'effet thérapeutique des nouveaux médicaments, recommandent la catégorie dans laquelle devrait s'inscrire ces médicaments. Selon le cas, ces groupes doivent également identifier d'autres médicaments qui appartiennent à la même catégorie thérapeutique et leur schéma posologique. Le Conseil fait l'examen préliminaire des prix des médicaments nouveaux et existants à l'aide des tests expliqués dans ses lignes directrices.

La direction applique la politique de conformité volontaire lorsque le prix du médicament semble déroger aux lignes directrices du Conseil. Cette politique donne aux titulaires de brevets la possibilité d'ajuster eux-mêmes les prix de leurs médicaments pour les rendre conformes aux lignes directrices du Conseil. Les cas qui ne peuvent être réglés à l'amiable, au moyen de la politique de conformité volontaire, sont soumis à l'examen du Conseil. Le Conseil peut alors décider de tenir une audience publique et, s'il arrive à la conclusion que le prix du médicament est excessif, il impose alors une ordonnance corrective.

Le directeur des services de gestion coordonne la prestation des services administratifs au sein du Conseil, ce qui englobe les relations avec les organismes centraux. La secrétaire au Conseil fait office de régistrare judiciaire en ce sens qu'elle tient à jour les dossiers des audiences. Elle est également responsable des communications du Conseil et s'occupe à ce titre du principal organe de communication du Conseil : le *Bulletin*, et coordonne également l'accès à l'information. L'avocat-conseil principal donne des avis juridiques au Conseil.

## D. Perspectives de planification

### 1. Facteurs externes qui ont une influence sur le Programme

Le régime de licences obligatoires établi en vertu de la *Loi sur les brevets* subit l'influence de la politique canadienne en matière de propriété intellectuelle ainsi



Tableau 3 : Organigramme du Conseil

CONSEIL D'EXAMEN DU PRIX  
DES MEDICAMENTS BREVETES



Le Directeur exécutif dirige les activités du personnel cadre. Le personnel cadre est notamment constitué du directeur de politiques, planification et évaluation, du directeur de la conformité, de la secrétaire au Conseil (régistrare), du directeur des services de gestion et de l'avocat-conseil principal.

Le directeur responsable des politiques, de la planification et de l'évaluation veille à la préparation des projets de directive d'orientation et des politiques concernant l'établissement des prix des médicaments brevetés ainsi que des analyses économiques connexes. Il entretient également de bonnes relations de travail avec d'autres ministères, provinces et autres organismes internationaux oeuvrant dans le domaine de la réglementation des prix des médicaments. Enfin, il s'occupe des lignes directrices sur l'interprétation et l'application des pouvoirs du Conseil. Sa direction prépare de plus les rapports annuels qui sont soumis au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Consommateurs et des Sociétés et s'occupe de la conception et de la mise en oeuvre des activités d'évaluation du Programme. Il est également chargé de la conception et de l'entretien des systèmes informatiques.

Le directeur de la conformité supervise la mise en oeuvre de la politique de conformité volontaire du Conseil, ce qui suppose l'examen et l'analyse des prix de tous les médicaments brevetés vendus au Canada. Il assume ce mandat en passant en revue les données que les brevets doivent périodiquement soumettre au Conseil en vertu du *Règlement sur les médicaments brevetés*, en appliquant les directives du Conseil et en consultant d'autres sources de données sur les prix. Il prend



#### 4. Description du Programme

Le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés recueille des renseignements sur les prix demandés au Canada par les titulaires de brevets à l'égard des médicaments brevetés, analyse ces données et prend des mesures afin que soient réduits les prix jugés excessifs; il obtient ces résultats soit de façon informelle grâce à la conformité volontaire, soit de façon officielle au moyen d'audiences et de l'émission d'ordonnances correctives. Le Conseil soumet également un rapport annuel au Parlement sur l'évolution des prix de tous les médicaments et sur la recherche et le développement dans l'industrie pharmaceutique au Canada.

Les modifications de 1987 à la *Loi sur les brevets* cherchaient à établir un nouvel équilibre entre les droits de propriété intellectuelle, les avantages pour l'industrie, le système de soins de santé au Canada, les intérêts des consommateurs et les relations internationales. Ces modifications ont augmenté la période durant laquelle un titulaire de brevet jouit de l'exclusivité du droit de vendre son médicament breveté au Canada. Elles ont de plus sanctionné la création du Conseil pour suivre de près les prix des produits pharmaceutiques ainsi que la recherche et le développement effectuée par l'industrie pharmaceutique, et également pour empêcher les titulaires de brevets d'exiger des prix excessifs pour leurs médicaments brevetés.

#### 5. Organisation du Programme

**Structure d'activité :** Le Conseil a une seule activité, à savoir le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés.

**Organisation :** Le Conseil est composé d'au plus cinq membres nommés par le gouverneur en conseil, dont un président et un vice-président. Le président est l'agent exécutif principal du Conseil et doit à ce titre superviser et diriger le travail du Conseil. La Loi prévoit que le gouverneur en conseil peut, après quatre ans, modifier ou abroger les modifications de 1987 qui ont trait au Conseil et que le Parlement procédera à une évaluation du Programme après neuf années d'existence du Conseil. La structure d'organisation du Conseil est présentée ci-après au tableau 3.

**C. Données de base**

**1. Introduction**

Le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés est un organisme quasi-judiciaire et indépendant qui relève du Parlement par l'entremise du ministre des Consommateurs et des Sociétés (CSC). Le Conseil peut émettre des ordonnances correctives lorsqu'il juge que le prix d'un médicament breveté vendu au Canada est excessif. Pour bien exercer les fonctions qui lui sont imparties, le Conseil et son personnel travaillent en étroite collaboration avec un certain nombre de ministères fédéraux.

CSC fournit au Conseil un appui administratif et fonctionnel, tandis que le Bureau des brevets apporte son aide au niveau des questions techniques liées aux brevets.

La Direction générale de la protection de la santé de Santé et Bien-être Social Canada fournit des renseignements publics comme les dates d'émission des avis de conformité et les numéros d'identification des drogues (DIN). Le Conseil a décidé d'employer la composante pharmaceutique de l'Indice des prix des produits industriels (IPPI) de Statistique Canada pour établir ses rapports sur les tendances des prix de tous les médicaments.

Revenu Canada Impôt fournit son aide au niveau de l'interprétation et de la clarification de certains articles de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

**2. Mandat**

Le Conseil a été créé en 1987 à la suite des modifications apportées à la *Loi sur les brevets*. Il a pour charge d'exercer des fonctions de réglementation et de production de rapports. Le Conseil empêche les titulaires de brevets d'exiger des prix excessifs pour leurs médicaments brevetés. À cette fin, il surveille de près les tendances des prix de tous les médicaments et les efforts de recherche et de développement des titulaires de brevets pharmaceutiques et en fait annuellement rapport au Parlement.

**3. Objectif du Programme**

Veiller à ce que les prix demandés par les titulaires de brevets à l'égard des médicaments brevetés vendus au Canada ne soient pas, selon l'opinion du Conseil, excessifs; et faire le suivi de l'évolution des prix de tous les médicaments et du volume des travaux de recherche et de développement sur les produits pharmaceutiques effectués par les titulaires de brevets au Canada et en faire rapport au Parlement annuellement.

Tableau 1 : Besoins financiers pour 1992-1993

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu 1991-92	Réel 1990-91	Réel 1989-90
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	3 664	4 036	3 124
Années-personnes *	35	35	31
			24

**Explication de l'écart :** Les besoins financiers pour 1992-1993 sont de 9 p. 100 (ou de 372 000 \$) inférieurs aux dépenses prévues pour 1991-1992. La baisse s'explique par les coûts des travaux de construction et des dépenses afférentes encourues durant l'année financière 1991-92.

**Explication des prévisions pour 1991-1992 :** Les prévisions des besoins financiers pour 1991-1992 (établies à la lumière de l'information disponible en date du 15 décembre 1991) sont de 110 000 \$ moins élevées que les 4 146 000 \$ inscrits au budget de 1991-1992. Cette réduction est attribuable à la compression de 3 p. 100 des dépenses imposée par le Budget de février 1991.

Tableau 2 : Résultats financiers pour 1990-1991

(en milliers de dollars)			
1990-91			
Budget principal	Total disponible	Réel	Écart
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	3 070	3 310	3 124
Années-personnes *	28	31	31
			3

\* Pour de plus amples renseignements sur les années-personnes, voir le tableau 5, à la page 23.

**Explication de l'écart :** En 1990-1991, le montant total des dépenses a été de 54 000 \$ (1,8 p. 100) plus élevé que prévu dans le Budget principal des dépenses. Cette augmentation s'explique par l'obtention d'années-personnes additionnelles qui ont entraîné une plus grande charge financière aux niveaux des salaires et des frais afférents.

Dans son troisième rapport annuel, le Conseil a fait état pour 1990 des réalisations suivantes :

- Le Conseil a fini de classer 196 des 212 nouveaux médicaments commercialisés au Canada depuis 1987 et termine l'examen préliminaire des prix d'introduction de 152 médicaments dont les recettes totalisent 82 p. 100 de la valeur enregistrée en 1990 des ventes de tous les nouveaux médicaments;
- Le Conseil a analysé les prix courants des 597 médicaments pour lesquels un prix de référence avait été établi et a constaté que le prix de 78 p. 100 de ces produits était conforme aux lignes directrices. Quant aux médicaments dont les prix ont été jugés non conformes, 26 ont fait l'objet d'une recommandation d'examen prioritaire. Les cas des 22 médicaments qui devaient faire l'objet d'un examen prioritaire au cours du premier semestre de 1990 ont été réglés au cours de la même année. Les recettes excédentaires, c'est-à-dire les recettes correspondant à la partie jugée excessive du prix des médicaments, représentaient 0,35 p. 100 du montant total des ventes (voir à la page 15);
- Les niveaux des prix des médicaments existants demeurent dans l'ensemble en-deçà de la limite autorisée en vertu des lignes directrices du Conseil (voir à la page 15); et

- Le Conseil a vérifié et analysé les dépenses en recherche et développement des 63 sociétés titulaires de brevets qui ont fait état de telles dépenses et a établi que le ratio des dépenses en R-D par rapport au montant total des ventes avait été de 8,8 p. 100 en 1990.

Le Conseil a publié une liste révisée des médicaments brevetés offerts sur le marché canadien. Dans cette liste, les médicaments sont classés selon le système de classification anatomique thérapeutique chimique (ATC) (voir à la page 20);

Le Conseil a effectué une analyse de ses systèmes informatiques actuels et achevé la conception organique de son nouveau système; et  
Le Conseil a mené à terme la réorganisation approuvée par le Conseil du Trésor en 1990.



A. Plans pour 1992-1993 et rendement récent

1. Points saillants

Le Conseil a été créé le 7 décembre 1987 à la suite de la promulgation de la Loi de 1987 modifiant la *Loi sur les brevets*. Au cours des deux premières années de son existence, le Conseil a consacré la majeure partie de ses efforts aux activités de démarrage puis de transition à un mode de fonctionnement normal. Voici les principales activités prévues pour 1992-1993 :

Veiller au respect de la politique de conformité volontaire du Conseil en colligeant des renseignements sur les prix de vente au Canada des médicaments brevetés, et effectuer les analyses exigées aux termes des politiques et des lignes directrices du Conseil (voir à la page 18);

Entreprendre des audiences publiques et émettre s'il y a lieu des ordonnances correctives lorsque le Conseil estime que le prix d'un médicament breveté est excessif;

Surveiller attentivement l'exécution des engagements pris par les titulaires de brevet pour rendre les prix des médicaments brevetés conformes aux lignes directrices du Conseil, de même que l'exécution des promesses de conformité volontaire approuvées par le Conseil (voir à la page 18);

Passer en revue le *Règlement sur les médicaments brevetés* afin de s'assurer que les dispositions permettent au Conseil de s'acquitter de son mandat et également de réduire au minimum le fardeau réglementaire; et

Compléter l'amélioration du système informatique (voir à la page 19).

2. Rendement récent

Le Conseil a changé la période que couvre son rapport annuel au Parlement pour la faire correspondre à l'année civile plutôt qu'à l'exercice financier. Il pourra ainsi rendre compte en temps opportun de ses activités ainsi que des dépenses de recherche et développement des sociétés pharmaceutiques titulaires de brevets.



B. Emploi des autorisations en 1990-1991

Emploi des autorisations en 1990-1991 - Volume II des Comptes publics				
Crédits (dollars)				
	Budget principal	Total disponible	Emploi réel	
Conseil d'examen du prix des médicaments brevétés				
25 Dépenses du programme Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 829 000	3 069 000	2 883 234	(L)
Total du Programme - budgétaire	3 070 000	3 310 000	3 124 234	

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation			
Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993	Budget principal 1991-1992
Conseil d'examen du prix des médicaments brevétés	25 Dépenses du Programme (L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3 343	3 835
	321		311
	Total pour le Conseil	3 664	4 146
Crédits - Libellé et sommes demandées			

Crédits (dollars)		Budget principal 1992-1993
Conseil d'examen du prix des médicaments brevétés	25 Conseil d'examen du prix des médicaments brevétés - Dépenses du Programme	3 343 000
Programme par activité		

(en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993		Années- personnes	
Budget principal 1991-1992	Total	Budgetaire		personnes* autorisées	Fonctionnement Dépenses en capital
Conseil d'examen du prix des médicaments brevétés	35	3 642	22	3 664	4 146
Années-personnes autorisées en 1991-1992	35				

\* Pour de plus amples renseignements sur les années-personnes, voir le tableau 5, à la page 23.

**Autorisations de dépenser**

A.	Autorisations pour 1992-1993	4
B.	Emploi des autorisations en 1990-1991	5

**Section I**

**Aperçu du Programme**

A.	Plans pour 1992-1993 et rendement récent	6
	1. Points saillants	6
	2. Rendement récent	6
B.	Sommaire des besoins financiers	8
C.	Données de base	9
	1. Introduction	9
	2. Mandat	9
	3. Objectif du Programme	9
	4. Description du Programme	10
	5. Organisation du Programme	10
D.	Perspectives de planification	13
	1. Facteurs externes qui ont une influence sur le Programme	12
E.	Renseignements sur le rendement du Programme et justification des ressources	13

**Section II**

**Renseignements supplémentaires**

A.	Profil des ressources du Programme	22
	1. Besoins financiers par article	22
	2. Besoins en personnel	23
	3. Coût net du Programme	24
B.	Autres renseignements	25
	1. Membres du Conseil	25
C.	Index par sujet	26

Document de référence, le Plan de dépenses tente de répondre aux besoins variés des lecteurs et des lectrices en leur présentant un vaste éventail de renseignements. Le plan comporte deux sections. À la Section I est présenté un aperçu du Programme, à savoir une description du Programme, des données de base, les objectifs et les perspectives de planification, sans oublier des renseignements sur le rendement du Programme à l'appui des ressources demandées. À la Section II sont présentées de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources, ainsi que des analyses particulières qui permettront aux lecteurs et aux lectrices de partager leur compréhension du Programme.

La Section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses, et ce, afin d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires.

Les lecteurs et les lectrices pourront trouver facilement les renseignements qu'ils cherchent grâce à la table des matières qui expose en détail le contenu de chaque section. Le document est de plus assorti de renvois afin de permettre aux lecteurs et aux lectrices d'obtenir de plus amples renseignements sur des points qui les intéressent plus particulièrement.

# Budget des dépenses de 1992-1993

## Partie III

Conseil d'examen du prix  
des médicaments brevetés



## Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1992

En vente au Canada par l'entremise des  
Librairies associées  
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition  
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1993-III-86  
ISBN 0-660-57025-4

**Conseil d'examen  
du prix des  
médicaments  
brevetés**

**Budget  
des dépenses  
1992-1993**

**Partie III**

Plan de dépenses



CA1  
FN  
-E 77

# Privy Council Office



## 1992-93 Estimates



## Part III

Expenditure Plan

## **The Estimates Documents**

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

Associated Bookstores  
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1993-III-58  
ISBN 0-660-57026-2

*Printed on  
recycled paper*



*Imprimé sur du  
papier recyclé*

1992-93 Estimates

Part III

Privy Council Office



## Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

---

## Table of Contents

---

### Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93	4
B. Use of 1990-91 Authorities	6

### Section I

#### Program Overview

A. Plans for 1992-93	
1. Highlights	7
2. Summary of Financial Requirements	7
B. Recent Performance	
1. Highlights	9
2. Review of Financial Performance	10
C. Background	
1. Introduction	11
2. Mandate	11
3. Program Objective	11
4. Program Organization for Delivery	12
D. Planning Perspective	
1. External Factors Influencing the Program	14
2. Initiatives	14
3. Update on Previously Reported Initiatives	14
E. Program Effectiveness	15

### Section II

#### Analysis by Activity

A. Office of the Prime Minister	16
B. Ministers' Offices	18
C. Privy Council Office	20
D. Federal-Provincial Relations Office	22
E. Commissions of Inquiry and Task Forces	24
F. Administration	28

### Section III

#### Supplementary Information

A. Profile of Program Resources	
1. Financial Requirements by Object	29
2. Financial Requirements by Object - Commissions of Inquiry and Task Forces	30
3. Personnel Requirements	31
4. Capital Expenditures	32
5. Transfer Payments	33
6. Net Cost of Program	33
B. Topical Index	34

---

## Spending Authorities

---

### A. Authorities for 1992-93 - Part II of the Estimates

#### Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1992-93	1991-92
		Main Estimates	Main Estimates
Privy Council			
1	Program expenditures	71,356	73,004
(S)	The Prime Minister's salary and motor car allowance	76	76
(S)	President of the Privy Council - Salary and motor car allowance	51	51
(S)	Leader of the Government in the Senate - Salary and motor car allowance	51	51
(S)	Ministers without Portfolio or Ministers of State - Motor car allowance	22	22
(S)	Allowance to former Prime Minister	40	40
(S)	Contributions to employee benefit plans	6,702	5,039
Total Department		78,298	78,283

# Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1992-93
		Main Estimates

## Privy Council

1	Privy Council - Program expenditures, including the operation of the Prime Minister's residence; the payment to each member of the Queen's Privy Council for Canada who is a Minister without Portfolio or a Minister of State who does not preside over a Ministry of State of a salary equal to the salary paid to Ministers of State who preside over Ministries of State under the Salaries Act, as adjusted pursuant to the Parliament of Canada Act and pro rata for any period less than a year; and the grant listed in the Estimates	71,356,000
---	---	------------

## Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates				1991-92	
	Author- ized person- years*	Budgetary		Transfer Payments	Main Estimates	
		Operating	Capital			
Office of the Prime Minister	-	5,829	-	-	5,829	6,158
Ministers' Offices	53	8,802	-	-	8,802	5,603
Privy Council Office	195	16,336	-	-	16,336	14,817
Federal-Provincial Relations Office	167	18,233	-	65	18,298	6,726
Commissions of Inquiry and Task Forces	-	8,755	-	-	8,755	26,158
Administration	213	17,332	2,946	-	20,278	18,821
	628	75,287	2,946	65	78,298	78,283
1991-92 Authorized person-years	469					

\* See Figure 23, page 31, for additional information on person-years.

B. Use of 1990-91 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
<b>Privy Council Program</b>				
1	Program expenditures	49,602,000	106,446,557	97,370,225
(S)	The Prime Minister's salary and motor car allowance	73,000	73,650	73,650
(S)	Deputy Prime Minister and President of the Privy Council - Salary and motor car allowance	49,400	49,825	49,825
(S)	Leader of the Government in the Senate - Salary and motor car allowance	49,400	49,825	49,825
(S)	Ministers without Portfolio or Ministers of State - Motor car allowance	22,000	15,076	15,076
(S)	Allowance to former Prime Minister	40,200	40,200	40,200
(S)	Contributions to employee benefit plans	4,731,000	5,075,000	5,075,000
<b>Total Program - Budgetary</b>		<b>54,567,000</b>	<b>111,750,133</b>	<b>102,673,801</b>



---

## Section I

### Program Overview

---

#### A. Plans for 1992-93

##### 1. Highlights

The Privy Council Program will focus on the activities required to support the Prime Minister in the fulfilment of his responsibilities as head of government and chairman of Cabinet. In addition, the Program will also focus on the activities necessary to support the Deputy Prime Minister, the President of the Privy Council and Minister Responsible for Constitutional Affairs, the Leader of the Government in the Senate and the Leader of the Government in the House of Commons. A major highlight for the Program will be the completion of the final reports for the Royal Commission on the Future of the Toronto Waterfront, the Royal Commission on National Passenger Transportation and the Royal Commission on New Reproductive Technologies (see page 26). In the upcoming fiscal year, the Program will continue to focus its attention on the Public Service 2000 initiative announced by the Prime Minister in 1989 (see page 14) and the Canadian Unity Initiative (see pages 9, 13, 14 and 23) which was announced in the speech from the Throne to open the third session of the thirty-fourth Parliament of Canada.

##### 2. Summary of Financial Requirements

Funding requirements for the Privy Council Program for the Estimates year and the current fiscal year are presented by activity in Figure 1.

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Office of the Prime Minister	5,829	6,158	6,646
Ministers' Offices	8,802	7,294	4,916
Privy Council Office	16,336	16,213	15,461
Federal-Provincial Relations Office	18,298	16,673	6,820
Commissions of Inquiry and Task Forces	8,755	38,009	44,382
Administration	20,278	22,136	24,449
	78,298	106,483	102,674
Person-years*: Controlled by TB	628	531	456
Other	133	137	131
	761	668	587

\* See figure 23, page 31, for additional information on person-years.

Explanation of Change: The financial requirements for 1992-93 are \$28.2 million or 26.5% lower than the 1991-92 forecast expenditures. This net decrease is attributable to the following major items:

(\$ million)

- a decrease for the operation of Commissions of Inquiry due to the winding down of certain commissions, and the fact that the 1992-93 estimates do not reflect the resource requirements of the recently established Commissions of Inquiry; (29.2)
- a decrease in resources in the Privy Council Office and Federal-Provincial Relations Office Activities due to the Management Category Reductions; (.5)
- a decrease in resources in the Administration Activity for the refinancing of the Supply Mandatory Services to SSC; (.3)
- a net increase in the wage envelope in all activities due to inflation and offset by the removal of maternity allowance and severance pay; and 1.0
- a net increase in resource requirements for the Canadian Unity Initiative in various activities. .8

Explanation of 1991-92 Forecast: The 1991-92 forecast (which is based on information available to management as of November 30, 1991) is \$28.2 million or 36.0% higher than the 1991-92 Main Estimates of \$78.3 million (see Spending Authorities, page 4) attributable to the following major items:

(\$ million)

- an increase in the Commissions on Inquiry Activity attributable to Supplementary Estimates "B" required for the operation of certain Commissions of Inquiry; and 12.2
- additional funds were acquired through Supplementary Estimates "B" for the Canadian Unity Initiative. 16.0

## B. Recent Performance

### 1. Highlights

#### Highlights for 1991-92:

- The following Commissions of Inquiry were established during 1991-92:
  - Indian Specific Claims Commission;
  - Royal Commission on Aboriginal Peoples; and
  - Panel Review of the National Transportation Act.
- The final report of the Citizens' Forum on Canada's Future was submitted in June 1991. The total cost of the Commission is estimated to be \$22.1 million.
- The final report of the Commission of Inquiry into the Air Ontario Crash at Dryden, Ontario is to be submitted no later than March 31, 1992. The total cost of the Commission is estimated to be \$11.0 million.
- The final report of the Royal Commission on Electoral Reform and Party Financing is expected to be released in February 1992. The total cost of the Commission is estimated to be \$19.9 million.
- On April 21, 1991, the Prime Minister announced the appointment of the Right Honourable Joe Clark as President of the Privy Council and Minister Responsible for Constitutional Affairs to take on responsibility for the Canadian Unity Initiative.

#### Highlights for 1990-91:

- The Citizens' Forum on Canada's Future was established during 1990-91.
- The final report of the Commission of Inquiry into the Use of Drugs and Banned Practices Intended to Increase Athletic Performance was submitted in June 1990. The total cost of the Commission was \$3.0 million.

## 2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Office of the Prime Minister	6,646	5,993	653
Ministers' Offices	4,916	4,953	(37)
Privy Council Office	15,461	14,514	947
Federal-Provincial Relations Office	6,820	6,612	208
Commissions of Inquiry and Task Forces	44,382	4,167	40,215
Administration	24,449	18,328	6,121
	102,674	54,567	48,107
Person-years*: Controlled by TB	456	460	(4)
Other	131	131	0
	587	591	(4)

\* See figure 23, page 31, for additional information on person-years.

**Explanation of Change:** The \$48.1 million or 88.2 % increase in 1990-91 actual expenditures over the 1990-91 Main Estimates is due to the following major items:

(\$ million)

- additional funds were acquired through Supplementary Estimates for the operation of Commissions of Inquiry; 40.2
- an increase in the Administration activity due to the upgrading of systems and equipment and the increase in operational needs to support the Privy Council Program; 6.1
- an increase in the Privy Council Office activity due to increased communication and printing requirements related to the Public Service 2000 initiative and increased legal costs; .9
- an increase in the Office of the Prime Minister activity attributable to an over-utilization of person-years due to overlapping of positions related to staff changes and the payment of pay in lieu of leave; and .7
- an increase in the Federal-Provincial Relations Office activity due to the increase in operational needs related to Canadian Unity. .2

## C. Background

### 1. Introduction

The role of the Privy Council Office can be described as one of providing services, information and advice to the Prime Minister, of providing secretariat and administrative support for Cabinet and its Committees, and of supporting the decision-making process of Cabinet. Figure 3 presents the Committees of the Cabinet. It should be noted that the Treasury Board is supported by the Treasury Board Secretariat, a separate department of government.

Figure 3: Cabinet Committees

- Priorities and Planning
- Expenditure Review
- Operations
- Communications
- Economic and Trade Policy
- Environment
- Canadian Unity and Constitutional Negotiations
- Foreign and Defence Policy
- Human Resources, Social and Legal Affairs
- Legislation and House Planning
- Security and Intelligence
- Special Committee of Council, Privatization and Regulatory Affairs
- Treasury Board

### 2. Mandate

The Clerk of the Executive Council of the Province of Canada was sworn Clerk of the Privy Council on July 1, 1867, by the Governor General at the first meeting of the Governor in Council.

In 1940, the Clerk of the Privy Council was, by Order in Council P.C. 1940-1121 of March 25, 1940, given additional duties and also made Secretary to the Cabinet.

On January 1, 1975, the Act respecting the office of the Secretary to the Cabinet for Federal-Provincial Relations and respecting the Clerk of the Privy Council established the Federal-Provincial Relations Office and the position of Secretary to the Cabinet for Federal-Provincial Relations.

### 3. Program Objective

To provide for the operation and support of the central decision-making mechanism of the Government.



#### 4. Program Organization for Delivery

**Activity Structure:** As shown in Figure 4 below, the Privy Council Program consists of six activities. Each of these activities is described in detail in Section II of this Plan (see pages 16 to 28).

**Figure 4: 1992-93 Resource Summary by Activity**

	Privy Council Program						
	Office of the Prime Minister	Ministers' Offices	Privy Council Office	Federal-Provincial Relations Office	Commissions of Inquiry and Task Forces	Administration	Total
(\$000)	5,829	8,802	16,336	18,298	8,755	20,278	78,298
P-Y	-	53	195	167	-	213	628

**Organization Structure:** The organization parallels the Program's activity structure. The Privy Council Program is carried out through various offices located in Ottawa, Toronto and Montreal, with the exception of Commissions of Inquiry and Task Forces which may be located across Canada as required. The Prime Minister, who is responsible for the Privy Council Program, is aided by the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, by the Secretary to the Cabinet for Federal-Provincial Relations, and by a Chief of Staff.

The Ministers' Offices consist of: the Office of the Deputy Prime Minister; the Office of the President of the Privy Council and Minister Responsible for Constitutional Affairs; the Office of the Leader of the Government in the Senate; and the Office of the Leader of the Government in the House of Commons. The Deputy Prime Minister is responsible for carrying out various tasks assigned by the Prime Minister. The President of the Privy Council and Minister Responsible for Constitutional Affairs is responsible for the development of the government's constitutional position and for the consultative and negotiating process that will be followed in seeking a new national consensus. The Leader of the Government in the Senate is responsible for the management of the Government's legislative program in the Senate. The Leader of the Government in the House of Commons is responsible for the legislative program in the House of Commons and for coordinating the preparation of replies to Parliamentary Inquiries.

The Privy Council Office consists of a Plans Branch, Operations Branch, Security and Intelligence and Counsel Branch, Machinery of Government and Senior Personnel Branch, and Communications and Consultations Branch. The Plans Branch supports the Prime Minister in his role as chairman of the Priorities and Planning Committee and

assists the Prime Minister in discharging his responsibilities with respect to the objectives and priorities of the government. The Operations Branch is responsible for supporting the Prime Minister in managing the operations of Cabinet and Cabinet committees. Each committee is supported by a secretariat which provides operational support. The Security and Intelligence and Counsel Branch provides information and advice to the Prime Minister and support to the Cabinet Committees on Security and Intelligence, and Legislation and House Planning. The Machinery of Government and Senior Personnel Branch provides information and advice to the Prime Minister to assist him in determining the organization of Cabinet and the government, including the appropriateness of departmental and ministerial mandates. The Branch also assists him in discharging his responsibilities for senior appointments. The Communications and Consultations Branch provides information and advice on communications and consultation to the Prime Minister and support to the Cabinet Committee on Communications.

The Federal-Provincial Relations Office (FPRO) was established on January 15, 1975, by An Act Respecting the Office of the Secretary to the Cabinet for Federal-Provincial and Respecting the Clerk of the Privy Council. The Office had previously functioned as the Federal-Provincial Relations Secretariat of the Privy Council Office. It is designated as a department of the government under the Prime Minister, and it is headed by the Secretary to the Cabinet for Federal-Provincial Relations who reports directly to the Prime Minister and to the President of the Privy Council and Minister Responsible for Constitutional Affairs. An Associate Secretary was appointed in June 1991. The functions of the FPRO are to advise and assist the Prime Minister and the Minister Responsible for Constitutional Affairs in their responsibilities for federal-provincial relations; to provide the Cabinet with assistance in examining federal-provincial issues of current and long-term concern; and to promote and facilitate federal-provincial co-operation and consultation. It also provides assistance to federal Ministers, departments and agencies in the conduct of their relations with provincial governments, and is the principal federal agency responsible for broad policy on constitutional development. The FPRO has three principal components: Constitutional Affairs, Intergovernmental and Aboriginal Affairs, and Public Affairs. The Constitutional Affairs Branch is responsible for strategic planning and constitutional development, supports the Coordinating Committee of Ministers on Canadian Unity and ensures liaison with federal Ministers and departments on constitutional affairs. The Intergovernmental and Aboriginal Affairs Branch includes secretariats responsible for liaison with provinces and the territories, for economic policy and programs, for social policy and programs, and for aboriginal affairs, including aboriginal constitutional affairs. The secretariats in the Public Affairs Branch undertake research, analysis and outreach activities, as well as providing communications support to the Minister Responsible for Constitutional Affairs. In addition, FPRO has regional offices in Montreal and Toronto.

The Commissions of Inquiry and Task Forces activity consists of those Commissions and Task Forces reporting to the Prime Minister.

The Administration activity (Management Branch) provides common departmental financial, personnel, administrative, technical and information management services to all activities within the program. In addition to these standard services, this activity also responds to requests for access to information under the Access to Information and Privacy Acts (Access to Information and Privacy Unit). The branch is headed by an Assistant Deputy Minister, Management.

#### D. Planning Perspective

##### 1. External Factors Influencing the Program

The components of the Program operate in an environment which is very dynamic. The Program responds to government priorities which are in turn a function of a variety of factors including economic, social, international, and intergovernmental. Since the Program must react quickly to the needs of the government, pressures of time and effectiveness of response are important considerations.

##### 2. Initiatives

**Canadian Unity Initiative:** On April 21, 1991, the Prime Minister announced the appointment of the Right Honourable Joe Clark as President of the Privy Council and Minister Responsible for Constitutional Affairs. The Minister is responsible for the development of the government's constitutional position and for the consultative and negotiating processes that will be followed in seeking a new national consensus. The Minister also has charge of the government's preparations throughout the country to celebrate the two national anniversaries occurring in 1992: the 125th Anniversary of Confederation and the 350th Anniversary of Montréal. Furthermore, a new Cabinet Committee on Canadian Unity and Constitutional Negotiations has been established. These initiatives will complement and build on the work of the Citizens' Forum on Canada's Future, the Special Joint Committee on the Amending Formula and other initiatives in motion to deal with constitutional and national unity issues.

##### 3. Update on Previously Reported Initiatives

**Public Service 2000:** On December 12, 1989, the Prime Minister announced an initiative to renew the Public Service of Canada. The objective of this initiative is to enable the Public Service to provide the best possible service to Canadians into the 21st century. The Government released a white paper on December 12, 1990, which sets out its proposals for the future of the Public Service. Implementation is currently under way in a process that will take several years. Extensive consultation has resulted in concrete initiatives for change across the Public Service. A Public Service Reform Act was introduced in Parliament in 1991. The first Annual Report by the Clerk of the Privy Council on the state of the Public Service will be issued in 1992.

## E. Program Effectiveness

The primary operational characteristics of the program are the provision of secretariat support to Cabinet and its committees, and the provision of information and advice to the Prime Minister. The efficient operation of Cabinet and the Cabinet system depends on the level of support provided by the Privy Council Program.

Since the Program exists primarily to provide staff support in response to demand and to maintain a system to support Cabinet decision-making, program effectiveness indicators are not defined.

---

Section II  
Analysis by Activity

---

A. Office of the Prime Minister

Objective

To provide support services, information and advice to the Prime Minister.

Resource Summaries

This activity accounts for 7.4% of the Program's expenditures for 1992-93.

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Office of the Prime Minister	5,829	-	6,158	-	6,646	-

Notes: Personnel expenditures account for 79.6% of the total resources of the activity for 1992-93. Goods and services expenditures account for 20.4%.

The person-year figures are not reflected since they are no longer controlled by Treasury Board (see page 32).

Figure 6: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Office of the Prime Minister	6,646	-	5,993	-	653	-



## Description

This Activity provides for the administration of offices providing personal support services, information and advice to the Prime Minister. The Activity also includes costs of operating the Official Residence of the Prime Minister. However, the responsibility to furnish, maintain, heat and keep in repair the Prime Minister's Official Residence is vested with the Minister of Public Works.

## B. Ministers' Offices

### Objective

To provide support services, information and advice to the Deputy Prime Minister, President of the Privy Council and Minister Responsible for Constitutional Affairs, the Leader of the Government in the Senate, and the Leader of the Government in the House of Commons.

### Resource Summaries

This activity accounts for 11.2% of the Program's expenditures and 8.4% of the authorized person-years for 1992-93.

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Ministers' Offices	8,802	53	7,294	43	4,916	32

Notes: Personnel expenditures account for 79.1% of the total resources of the activity for 1992-93. Goods and Services expenditures account for 20.9%.

The person-year figures exclude Minister's exempt staff since these person-years are no longer controlled by Treasury Board (see page 32).

Figure 8: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Ministers' Offices	4,916	32	4,953	25	(37)	7

## Description

This Activity provides for the administration of offices providing support services, information and advice to the Deputy Prime Minister, President of the Privy Council and Minister Responsible for Constitutional Affairs, the Leader of the Government in the Senate and the Leader of the Government in the House of Commons. A Chief of Staff for each of the above offices is responsible for their management.

In addition, this activity includes the salaries and motor car allowances for Ministers without Portfolio and Ministers of State who do not preside over a Ministry of State. There is provision for the salaries of eleven Ministers of State in the 1992-93 Estimates of the Privy Council Program. The operating budgets for these Ministers are included in the Estimates of the respective departments.

## C. Privy Council Office

### Objective

To support the Prime Minister and Cabinet in the operation of the central policy decision-making process and to provide information and advice to the Prime Minister in the discharge of his responsibilities as head of government and Chairman of Cabinet.

### Resource Summaries

This activity accounts for 20.9% of the Program's expenditures and 31.1% of the authorized person-years for 1992-93.

Figure 9: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Privy Council Office	16,336	195	16,213	182	15,461	174

Note: Personnel expenditures account for 86.3% of the total resources of the activity for 1992-93. Goods and services expenditures account for 13.7%.

The person-year figures exclude Order in Council appointees since these person-years are no longer controlled by Treasury Board (see page 32).

Figure 10: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Privy Council Office	15,461	174	14,514	177	947	(3)

## Description

The overall responsibilities of the Privy Council Office may be summarized as follows:

- coordination and provision of material related to the meetings of Cabinet and committees of Cabinet for use by the Prime Minister, the chairpersons of committees, and members of committees (Cabinet committees are presented in Figure 3, page 11);
- liaison with departments and agencies of government on Cabinet matters;
- undertaking special studies related to matters of current public policy concern as required; this includes participation in interdepartmental committees of officials through the provision of chairpersons, members and secretariats and the preparation of papers for, and on behalf of, such committees;
- provision of support and advice to the Prime Minister respecting his prerogatives and responsibilities for the organization of the Government of Canada and for making recommendations to the Governor in Council on senior appointments;
- provision of support and advice to the Prime Minister in his constitutional role as advisor to the Crown;
- provision of advice to the Prime Minister on national security and foreign intelligence matters; and
- provision of information and advice on communications and consultation to the Prime Minister and support to the Cabinet Committee on Communications.

While the above functions are expected to remain stable throughout the current time frame, the priorities of the Privy Council Office can be altered dramatically and unpredictably as a consequence of changes by the government to its established priorities, policies or direction, either in response to external pressures or by decisions to pursue different policy objectives.

## D. Federal-Provincial Relations Office

### Objective

To assist the Prime Minister and the Minister Responsible for Constitutional Affairs in discharging their overall responsibility for the maintenance of effective federal-provincial relations and for the ongoing review of constitutional matters.

### Resource Summaries

This activity accounts for 23.4% of the Program's expenditures and 26.6% of the authorized person-years for 1992-93.

Figure 11: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Federal-Provincial Relations Office	18,298	167	16,673	110	6,820	60

Notes: The activity's resources are made up of personnel expenditures 69.6%, goods and services expenditures 30.1% and a grant .3% for 1992-93.

The person-year figures exclude Order in Council appointees since these person-years are no longer controlled by Treasury Board (see page 32).

Figure 12: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Federal-Provincial Relations Office	6,820	60	6,612	69	208	(9)



## Description

The Federal-Provincial Relations Office provides advice, assistance and information to the Prime Minister and the Minister Responsible for Constitutional Affairs concerning the federal-provincial aspects of federal government policies. In particular, it undertakes the following:

- formulates appropriate longer term policy relating to the management of the federation and constitutional development;
- provides information and analyses relating to the current state of federal-provincial relations and on emerging issues which require development of appropriate policies;
- ensures that a federal-provincial perspective is brought to bear in the development of social and economic policies and/or programs at the federal level;
- promotes and facilitates federal-provincial cooperation and consultation;
- provides advice on aboriginal affairs and maintains effective relations with representatives of aboriginal peoples, provincial and territorial governments and federal departments with respect to aboriginal issues, including aboriginal constitutional matters;
- provides administrative support and coordinates preparations and the development of policy proposals for federal participation in First Ministers' Conferences and meetings;
- coordinates preparations for the Prime Minister's bilateral and multilateral meetings with his provincial counterparts; and
- provides advice and assistance to the Minister Responsible for Constitutional Affairs and supports him in his duties and tasks as Chairman of the Coordinating Committee of Ministers on Canadian Unity.

The resource needs of the Federal-Provincial Relations Office vary with the number of Federal-Provincial First Ministers', Ministers', and Officials' Conferences and meetings to be supported.

## E. Commissions of Inquiry and Task Forces

### Objective

To gather information and to report under specific terms of reference as well as to carry out short term projects.

### Resource Summaries

This activity accounts for 11.2% of the Program's expenditures for 1992-93.

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Royal Commission on the Future of the Toronto Waterfront	-	2,376	2,810
Commission of Inquiry into the Use of Drugs and Banned Practices Intended to Increase Athletic Performance	-	-	373
Commission of Inquiry into the Air Ontario Crash at Dryden, Ontario	-	1,490	3,663
Royal Commission on National Passenger Transportation	5,155	6,808	6,471
Royal Commission on New Reproductive Technologies	3,600	11,600	7,625
Royal Commission on Electoral Reform and Party Financing	-	7,095	9,543
Citizens' Forum on Canada's Future	-	8,512	13,611
Commissions of Inquiry - Related Legal Costs	-	128	286
	8,755	38,009	44,382

Note: The activity's resources are made up of personnel expenditures 38.8%, goods and services expenditures 60.4% and capital expenditures .8% for 1992-93.

Figure 14: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Royal Commission on the Future of the Toronto Waterfront	2,810	2,430	380
Commission of Inquiry into the Use of Drugs and Banned Practices Intended to Increase Athletic Performance	373	-	373
Commission of Inquiry into the Air Ontario Crash at Dryden, Ontario	3,663	1,642	2,021
Royal Commission on National Passenger Transportation	6,471	-	6,471
Royal Commission on New Reproductive Technologies	7,625	-	7,625
Royal Commission on Electoral Reform and Party Financing	9,543	-	9,543
Citizens' Forum on Canada's Future	13,611	-	13,611
Commissions of Inquiry - Related Legal Costs	286	95	191
	44,382	4,167	40,215

#### Description

Inquiries are of various kinds but the common denominator is the autonomy and independence of the body given the responsibility of inquiring into and reporting upon whatever terms of reference are given. Under Part I of the Inquiries Act, Commissioners are given extensive powers and broad terms of reference. Task Forces usually are set up under ministerial authority with strictly limited terms.

**Royal Commission on the Toronto Waterfront:** This Commission was established by Order in Council P.C. 1988-589 dated March 31, 1988. The Honourable David Crombie was appointed Commissioner.

The Commission's mandate is to inquire into and to make recommendations regarding the future of the Toronto Waterfront and to seek the concurrence of affected authorities on such recommendations, in order to ensure that, in the public interest, Federal lands and jurisdictions serve to enhance the physical, environmental, legislative and administrative context governing the use, enjoyment and development of the Toronto Waterfront and related lands. The Commissioner's final report is to be submitted to the Governor in Council no later than April 30, 1992. The forecasted total cost of the Commission is estimated at \$9.5 million.

**Royal Commission on National Passenger Transportation:** This Commission was established by Order in Council P.C. 1989-2096 dated October 19, 1989. Nine Commissioners were appointed and Louis Davies Hyndman was named Chairman.

The Commission's mandate is to inquire into and report upon a national integrated inter-city passenger transportation system to meet the needs of Canada and Canadians in the 21st century and to ensure that transportation links among Canada's regions and communities are maintained and improved. The Commissioners have been directed to submit a final report to the Governor in Council by October 1992. The forecasted total cost of the Commission is estimated at \$20.0 million.

**Royal Commission on New Reproductive Technologies:** This Commission was established by Order in Council P.C. 1989-2150 dated October 25, 1989.

The Commission's mandate is to inquire into and report on current and potential medical and scientific developments related to new reproductive technologies, considering in particular their social, ethical, health, research, legal and economic implications and the public interest, and recommending what policies and safeguards should be applied. The Commissioners have been directed to submit a final report to the Governor in Council not later than October 31, 1992. The forecasted total cost of the Commission is estimated at \$24.7 million.

**Indian Specific Claims Commission:** The Indian Specific Claims Commission was established by Order in Council P.C. 1991-1329 dated July 15, 1991. Effective August 5, 1991, Harry S. LaForme was appointed to be a Commissioner and Chairman. The Order in Council stipulates that other Commissioners are to be appointed.

The Commission's mandate is to inquire into and report on whether an Indian band has established that it has an Indian specific claim in situations where an Indian band disagrees with the Minister of Indian Affairs and Northern Development's (the Minister) rejection of a claim for negotiation and where an Indian Band disagrees with the Minister's determination as to which compensation criteria apply in the negotiation of a settlement. Supplementary Estimates will be sought for the operation of the Commission during 1991-92. Once a work plan has been completed, the total forecasted cost of the Commission will be established.

**Royal Commission on Aboriginal Peoples:** The Royal Commission on Aboriginal Peoples was established by Order in Council P.C. 1991-1597 dated August 26, 1991. Seven Commissioners were appointed and the Honourable René Dussault, Justice of the Quebec Court of Appeal, and Georges Erasmus, former National Chief of the Assembly of First Nations, were named co-chairs.

The Commission will examine a broad range of issues concerning aboriginal peoples in Canada. The terms of reference were recommended by former Chief Justice Brian Dickson, who served as the Prime Minister's special representative and consulted widely on the mandate and membership of the Commission. The Commission is mandated to investigate the evolution of the relationship among aboriginal peoples (Indian, Inuit and Métis), the Government of Canada, and Canadian society as a whole. It is expected to propose specific recommendations, rooted in domestic and international experience, to the problems which have plagued those relationships and which confront aboriginal peoples today. Supplementary Estimates will be sought for the operation of the Commission during 1991-92. Once a work plan has been completed, the total forecasted cost of the Commission will be established.

**Panel Review of the National Transportation Act:** The 1987 National Transportation Act (s. 266 (1)) includes a provision for the review of the Act as follows: "The Governor in Council shall, in January, 1992, appoint one or more persons to carry out a comprehensive review of the operation of this Act, the provision of the Railway Act amended by this Act, the Shipping Conferences Exemption Act, the Motor Vehicle Transport Act, 1987 and any other Act of Parliament for which the Minister is responsible that pertains to the economic regulation of a mode of transportation." The review panel was established by Order in Council P.C. 1992-176 dated January 31, 1992.

Every person appointed to carry out the review has, for the purposes of the review, the powers of a commissioner under Part I of the Inquiries Act. The review shall be completed and a report thereon submitted to the Minister of Transport on or before January 31, 1993. Once a work plan has been completed, the total forecasted cost of the Review Panel will be established.

## F. Administration

### Objective

To provide efficient and effective financial, administrative, information management and personnel services in support of departmental operations and systems.

### Resource Summaries

This activity accounts for 25.9% of the Program's expenditures and 33.9% of the authorized person-years for 1992-93.

Figure 18: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Administration	20,278	213	22,136	196	24,449	190

Note: The activity's resources are made up of personnel expenditures (50.5%), goods and services expenditures (35.0%) and capital expenditures (14.5%) for 1992-93.

Figure 19: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Administration	24,449	190	18,328	189	6,121	1

### Description

The Administration activity renders common financial, administrative, technical, information management, and personnel services within the entire Program. These services are offered through the following organizational units: Finance, Administration, Information Systems and Services, Technical Services and Personnel. In addition to these standard services, this activity also responds to requests for access to information under the Access to Information and Privacy Acts (Access to Information and Privacy Unit).



---

Section III  
Supplementary Information

---

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Privy Council financial requirements by object are presented in Figure 20.

Figure 20: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Personnel			
Salaries and wages	41,892	38,167	33,390
Contributions to employee benefit plans	6,702	5,791	3,965
Other personnel costs	82	149	121
	48,676	44,107	37,476
Goods and services			
Transportation and communications	4,128	4,579	3,777
Information	2,513	3,613	2,420
Professional and special services	8,043	9,965	6,898
Rentals	616	888	601
Purchased repair and upkeep	863	1,109	1,223
Utilities, materials and supplies	1,637	1,735	2,346
Other subsidies and payments	8,811	38,064	44,427
	26,611	59,953	61,692
Total operating	75,287	104,060	99,168
Capital	2,946	2,358	3,441
Transfer payments			
Grants	65	65	65
	78,298	106,483	102,674

Note: For comparative purposes, all resources for Commissions of Inquiry and Task Forces are included as part of "Other subsidies and payments". Refer to Figure 13 on page 24 and Figure 21 on page 30.

## 2. Financial Requirements by Object - Commissions of Inquiry and Task Forces

Commissions of Inquiry and Task Forces financial requirements by object are presented in Figure 21.

Figure 21: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
<b>Personnel</b>			
Salaries and wages	2,948	9,369	10,115
Contributions to employee benefit plans	446	1,469	1,110
Other personnel costs	0	0	18
	3,394	10,838	11,243
<b>Goods and services</b>			
Transportation and communications	880	2,905	5,393
Information	646	7,288	6,754
Professional and special services	3,183	14,662	15,907
Rentals	419	1,460	2,156
Purchased repair and upkeep	62	199	277
Utilities, materials and supplies	88	416	813
Other subsidies and payments	14	130	298
	5,292	27,060	31,598
<b>Total operating</b>	<b>8,686</b>	<b>37,898</b>	<b>42,841</b>
<b>Capital</b>	<b>69</b>	<b>111</b>	<b>1,541</b>
	<b>8,755</b>	<b>38,009</b>	<b>44,382</b>

### 3. Personnel Requirements

Personnel expenditures account for 62.2% of the total expenditures of the Program for 1992-93. Information on person-years is provided in Figures 22 and 23.

Figure 22: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Office of the Prime Minister	-	-	-
Ministers' Offices	53	43	32
Privy Council Office	195	182	174
Federal-Provincial Relations Office	167	110	60
Administration	213	196	190
	628	531	456

Figure 23: Details of Personnel Requirements

	Person-Years*			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	<u>Controlled by Treasury Board</u> Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
Management	107	92	85	61,500 - 138,300	95,390
Scientific and Professional	26	19	16	18,709 - 125,100	70,212
Administrative and Foreign Service	219	186	140	15,516 - 77,182	49,688
Technical	20	13	17	16,124 - 73,716	35,510
Administrative Support	241	204	188	16,356 - 40,768	30,073
Operational	15	17	10	16,989 - 69,057	26,847
	628	531	456		
	Person-Years*			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	<u>Other</u> Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
Other	133	137	131	16,895 - 165,500	63,751

\* **Person-Years** - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates (Figure 1, p. 7), on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

**Note:** The person-year columns display the forecast distribution of the controlled person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1991. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

#### 4. Capital Expenditures

Capital Expenditures account for 3.8% of the total expenditures of the Program for 1992-93. Information on capital expenditures is presented in Figure 24.

Figure 24: Distribution of Capital Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Equipment	2,946	2,358	3,441

## 5. Transfer Payments

Figure 25: Details of Grants and Contributions

(dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
<b>Grants</b>			
Federal-Provincial Relations Office - Institute of Inter- governmental Affairs, Queen's University	65,000	65,000	65,000
	65,000	65,000	65,000

## 6. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only those expenditures to be charged to its voted authorities. Figure 26 provides details of other cost items which need to be taken into account to arrive at the estimated total cost of the Program.

Figure 26: Total Estimated Cost of the Program for 1992-93

(thousands of dollars)	Main Estimates 1992-93	Add* Other Costs	Estimated Total Program Cost	
			1992-93	1991-92
Privy Council Office	78,298	9,998	88,296	85,758

* Other costs of \$9,998,000 consist of:	(\$000)
• accommodation received without charge from Public Works Canada;	8,460
• cheque issue and other accounting services received without charge from Supply and Services Canada;	82
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat; and	1,434
• employer's share of compensation costs paid by Labour Canada.	22

## B. Topical Index

Accommodation 33	Net Cost 33
Activity Structure 16	Office of the Prime Minister 5,7,8,10,12,16, 17,31
Actual(s) 6,7,10,16,18,20,22,24,25,28,29, 30,31,32,33	Operating Expenditures 6,7,10,16,18,20,22,24, 25,28,29,30,32,33
Administration 5,7,8,10,12,14,28,31	Organization Structure 12,13,14
Authorities 4,6	Person-years 5,7,10,12,16,18,20,22,28,31,32
Background 11	Personnel Requirements 31
Cabinet Committees 11,13,14,15,21	Planning Perspective 14
Canadian Unity Initiative 7,8,9,10,13, 14,23	Preface 2
Capital Expenditures 5,24,28,29,30,32	Privy Council Office 5,7,8,10,11,12,13,20,21, 31
Commissions of Inquiry 5,7,8,9,10,12,13, 24,25,26,27,29,30	Program Effectiveness 15
Employee Benefit Plans 4,6,29,30,33	Program Objective 11
External Factors 14	Program Organization 12,13,14
Federal-Provincial Relations 5,7,8,10,11, 12,13,22,23, 31,33	Public Service 2000 7,10,14
Financial Performance 6,7,10,16,18,20,22, 24,25,28,29,30, 32,33,	Resource Summaries 16,18,20,22,24,28
Financial Requirements 4,5,7,8,12,16,18, 20,22,24,28,29,30, 32,33	Spending Authorities 4,6
First Ministers' Conference 23	Table of Contents 3
Forecast 7,8,16,18,20,22,24,28,29,30, 31,32,33	Transfer Payments 5,29,33
Grant 5,22,29,33	Update 14
Highlights 7,9	
Initiatives 14	
Introduction 11	
Mandate 11	
Ministers' Offices 5,7,8,10,12,18,19,31	









B. Index des sujets	
Administration 5,7,8,10,12,14,28,31	Locaux 34
Années-personnes 5,7,10,12,16,18,20,22,28,31,32	Mandat 11
Autorisations 4,6	Objectif du Programme 11
Autorisations de dépenser 4,6	Organisation du Programme 12,13,14
Besoins en personnel 31	Paiements de transfert 5,29,33
Besoins financiers 4,5,7,8,12,16,18,20,22,24,28,30,33,34	Perspective de planification 14
Bureau du Conseil privé 5,7,8,10,11,12,13,20,21,31	Points saillants 7,9
Cabinet du Premier ministre 5,7,8,10,12,13,16,17,31	Preface 2
Cabinets de ministres 5,7,8,10,12,18,19,31	Prévisions 7,8,16,18,20,22,24,28,29,30,31,33,34
Comités du cabinet 11,13,15,16,21	Réal(s) 6,7,10,16,18,20,22,24,25,28,29,30,31,33,34
Commissions d'enquête 5,7,8,9,10,12,14,24,25,26,27,29,30	Régimes d'avantages sociaux 4,6,29,30,34
Conférence des Premiers ministres 23	Coût net 34
Dépenses de fonctionnement 4,5,7,8,10,12,16,18,20,22,24,28,29,30,33,34	Relations fédérales-provinciales 5,7,8,10,12,13,14,22,23,31,33
Dépenses en capital 5,24,28,29,30,33	Résultats financiers 6,7,10,16,18,20,22,24,25,28,29,30,33,34
Données de base 11	Sommaires des ressources 16,18,20,22,24,28
Efficacité du Programme 15	Structure des activités 16
État des initiatives 15	Structure organisationnelle 12,13,14
Facteurs externes 14	Subvention 5,22,29,33
Fonction publique 2000 7,10,15	Initiatives 14,15
Introduction 11	Initiative pour l'unité canadienne 7,8,9,10,13,14,23

- \* Les autres coûts de 9,998 millions de dollars comprennent:
  - Les locaux fournis sans frais par Travaux publics; 8 460
  - L'émission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par Approvisionnements et Services; 82
  - Les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes des régimes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor; et 1 434
  - La part de l'employeur des frais de rémunération payée par Travail Canada. 22
- (en milliers de dollars)

Bureau du Conseil privé			
	78 298	9 998	88 296
			85 758
(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993	Plus* autres coûts 1992-1993	Coût total estimatif du Programme 1991-1992

Tableau 26: Coût total du Programme pour 1992-1993

Le budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées sur ses crédits votés. Le tableau 26 présente d'autres éléments de coût dont il faut tenir compte pour établir le coût total estimatif du Programme.

4. Dépenses en capital

Les dépenses en capital représentent 3,8% des dépenses totales du Programme pour 1992-1993. L'information concernant les dépenses en capital est présentée au tableau 24.

Tableau 24: Répartition des dépenses en capital

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses	1991-1992	
		Prévu	Réel
		1991-1992	1990-1991
Matériel	2 946	2 358	3 441

5. Paiements de transfert

Tableau 25: Détail des subventions et contributions

(en dollars)	Budget des dépenses	1991-1992	
		Prévu	Réel
		1991-1992	1990-1991
Subventions			
Bureau des relations Fédérales-provinciales - Institut des relations intergouvernementales, Queen's University	65 000	65 000	65 000
	65 000	65 000	65 000



Nota: Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes contrôlées du programme, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1991. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisées par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

Les "autres" années-personnes ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses (Tableau I, p. 7), dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. L'annexe I des parties I et II du Budget des dépenses énumèrent les ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II du Budget des dépenses. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II du Budget des dépenses. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. L'annexe I des parties I et II du Budget des dépenses énumèrent les ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II du Budget des dépenses. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

\* L'expression "années-personnes" désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

### 3. Besoins en personnel

Les dépenses en personnel représentent 62,2% des dépenses totales du Programme pour 1992-1993. L'information concernant les années-personnes est présentée aux tableaux 22 et 23.

Tableau 22 : Besoins en années-personnes par activité

Budget des dépenses	Prévu	Réal	
	1991-1992	1990-1991	
Cabinet du Premier ministre	-	-	-
Cabinets de ministres	53	43	32
Bureau du Conseil privé	195	182	174
Bureau des relations fédérales-provinciales	167	110	60
Administration	213	196	190
	628	531	456

Tableau 23 : Détail des besoins en personnel

Années-personnes* Contrôlées par CT	Budget des dépenses Prévu Réel	91-92 90-91	Echelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993
Gestion	107	92	85	61 500 - 138 300
Scientifique et	26	19	16	18 709 - 125 100
professionnelle				
Administration et	219	186	140	15 516 - 77 182
service extérieur				
Technique	20	13	17	16 124 - 73 716
Soutien				
administratif	241	204	188	16 356 - 40 768
Exploitation	15	17	10	16 989 - 69 057
	628	531	456	
Autres				
Années-personnes* Budget des dépenses Prévu Réel	92-93 91-92	90-91	Echelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993
Autres	133	137	131	16 895 - 165 500
				63 751

(Renseignements supplémentaires) 31

2. Besoins financiers par article - Commissions d'enquête et groupes de travail

La répartition des dépenses des Commissions d'enquête et groupes de travail est indiquée dans le tableau 21.

Tableau 21: Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses	1992-1993	Prévu	1991-1992	Réal	1990-1991
Personnel						
Traitements et salaires	2 948	9 369	10 115			
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	446	1 469	1 110			
Autres frais touchant le personnel	0	0	18			
	3 394	10 838	11 243			
Biens et services						
Transports et communications	880	2 905	5 393			
Information	646	7 288	6 754			
Services professionnels et spéciaux	3 183	14 662	15 907			
Location	419	1 460	2 156			
Achat de services de réparation et d'entretien	62	199	277			
Services publics, fournitures et approvisionnements	88	416	813			
Autres subventions et paiements	14	130	298			
	5 292	27 060	31 598			
Total des dépenses de fonctionnement	8 686	37 898	42 841			
Capital	69	111	1 541			
	8 755	38 009	44 382			

A. Aperçu des ressources du Programme  
1. Besoins financiers par article

La répartition des dépenses du Conseil privé est indiquée dans le tableau 20.

Tableau 20 : Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses	1992-1993	Prévu	Réal	1990-1991
Personnel	41 892	38 167	33 390		
Traitements et salaires					
Contributions aux régimes					
d'avantages sociaux des employés	6 702	5 791	3 965		
Autres frais touchant le personnel	82	149	121		
Biens et services	4 128	4 579	3 777		
Transports et communications	2 513	3 613	2 420		
Information	8 043	9 965	6 898		
Location	616	888	601		
Achat de services de	863	1 109	1 223		
réparation et d'entretien					
Services publics,	1 637	1 735	2 346		
Fournitures et approvisionnements	8 811	38 064	44 427		
Autres subventions et paiements	26 611	59 953	61 692		
Total des dépenses de fonctionnement	75 287	104 060	99 168		
Capital	2 946	2 358	3 441		
Paielements de transfert	65	65	65		
Subventions	78 298	106 483	102 674		

Nota: Pour fin de comparaison, les ressources pour les commissions d'enquête et groupes de travail sont inscrites à la rubrique "Autres subventions et paiements". Voir le tableau 13, page 24 et le tableau 21, page 30.



La Commission est chargée de faire enquête et rapport sur la question de savoir si une bande indienne a une revendication particulière fondée lorsqu'elle n'est pas d'accord sur la décision du ministre des Affaires indiennes et du Nord de rejeter une demande de négociation ou sur les critères d'indemnisation retenus par le ministre pour le règlement d'une revendication. Les crédits nécessaires au fonctionnement de la Commission seront demandés dans le budget supplémentaire de 1991-1992. Des que le plan de travail aura été complété, on pourra prévoir le coût total de la Commission.

Commission royale sur les peuples autochtones: Cette commission a été créée en vertu du décret C.P. 1991-1597, daté du 26 août 1991. Sept commissaires ont été nommés, et l'honorable René Dussault, juge de la Cour d'appel du Québec, et George Erasmus, ancien chef de l'Assemblée des premières nations, ont été nommés coprésidents.

La Commission va examiner une vaste gamme de questions concernant les peuples autochtones du Canada. Les termes de son mandat ont fait l'objet d'une recommandation de l'ancien juge en chef Brian Dickson qui, en qualité de représentant spécial du Premier ministre, avait tenu des consultations étendues sur le mandat et la compositions éventuels de la Commission. Ainsi, la Commission a donc pour mandat de faire enquête sur l'évolution des relations entre les peuples autochtones (Indiens, Inuit et Métis), le gouvernement du Canada et la société canadienne dans son ensemble. On s'attend à ce qu'elle présente des solutions précises, inspirées de l'expérience recueillie au Canada comme à l'étranger, aux problèmes qui minent ces relations et avec lesquels les autochtones sont aux prises aujourd'hui. Les crédits nécessaires au fonctionnement de la Commission seront demandés dans le budget supplémentaire de 1991-1992. Des que le plan de travail aura été complété, on pourra prévoir le coût total de la Commission.

Examen en comité de la Loi sur les transports nationaux: Le paragraphe 266(1) de la Loi prévoit un examen complet de la Loi: "Le gouverneur en conseil, en janvier 1992, nomme une ou plusieurs personnes chargées de procéder à un examen complet de la présente loi, des dispositions de la Loi sur les chemins de fer modifiées par la présente loi, de la Loi d'interdiction sur les conférences maritimes, de la Loi de 1987 sur les transports routiers et de toute autre loi fédérale dont le ministre est responsable et qui porte sur la réglementation économique d'un mode de transport." Le comité d'examen a été instituée en vertu de décret C.P. 1992-176, daté du 31 janvier 1992.

Chaque examinateur a, en vertu de la Partie I de la Loi sur les enquêtes, les pouvoirs d'un commissaire. L'examen doit être terminé et le rapport remis au ministre au plus tard le 31 janvier 1993. Dès que le plan de travail aura été complété, on pourra prévoir le coût total du Comité.



seront nommés.

membre et président. Le décret précise que d'autres commissaires  
Juillet 1991. Harry S. LaForme en a été nommé, le 5 août 1991,  
commission a été instituée en vertu du décret C.P. 1991-1329 du 15  
Commission sur les revendications particulières des Indiens: Cette

à 24,7 millions de dollars.

Le 31 octobre 1992. Le coût total prévu pour cette commission s'élève  
présenter le rapport définitif au gouverneur en conseil, au plus tard  
protectors à adopter. Les commissaires ont reçu pour instruction de  
pour le grand public, et de recommander les politiques et des mesures  
conséquences morales, sociales, économiques et juridiques ainsi que  
plan de leurs répercussions pour la santé et la recherche et leurs  
médécine en matière de nouvelles techniques de reproduction, sur le  
rapport sur les progrès actuels et prévisibles de la science et de la  
La commission est chargée de faire enquête et de présenter un

25 octobre 1989.

Commission royale sur les nouvelles techniques de reproduction: Cette  
commission a été instituée en vertu du décret C.P. 1989-2150 daté du

commission s'élève à 20,0 millions de dollars.

au plus tard en octobre 1992. Le coût total prévu pour cette  
instruction de présenter le rapport définitif au gouverneur en conseil,  
régions et les collectivités du Canada. Les commissaires ont reçu pour  
au XXIIe siècle et de maintenir et d'améliorer les liaisons entre les  
voyageurs permettant de répondre aux besoins du Canada et des Canadiens  
rapport sur un système national intégré de transport interurbain des  
La commission est chargée de faire enquête et de présenter un

été confiée à Louis Davies Hyndman.

19 octobre 1989. Neuf commissaires ont été nommés et la présidence a  
commission a été instituée en vertu du décret C.P. 1989-2096 daté du  
Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada: Cette

s'élève à 9,5 millions de dollars.

plus tard le 30 avril 1992. Le coût prévu pour cette commission  
final du commissaire doit être présenté au gouverneur en conseil au  
du secteur riverain de Toronto et des terres avoisinantes. Le rapport  
administratif de l'utilisation, de la fréquentation et de l'aménagement  
fédérales favorisent l'aspect physique, écologique, législatif et  
afin que, dans l'intérêt public, les terres et les compétences  
d'amener les autorités en cause à souscrire aux dites recommandations  
recommandations au sujet de l'avenir du secteur riverain de Toronto,  
La commission est chargée de faire enquête, de formuler des

commissaire.

31 mars 1988. L'honorable David Crombie a été nommé à titre de  
commission a été instituée en vertu du décret C.P. 1988-589 daté du  
Commission royale sur l'avenir du secteur riverain de Toronto: Cette

Tableau 14 : Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991
-----------------------------	-----------

Budget	Réel	Différence
Commission royale sur l'aventir du secteur riverain de Toronto	2 810	2 430
Commission d'enquête sur le recours aux drogues et aux pratiques interdites pour améliorer la performance athlétique	373	-
Commission d'enquête sur l'écrasement d'un avion d'Air Ontario à Dryden (Ontario)	3 663	1 642
Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada	6 471	-
Commission royale sur les nouvelles techniques de reproduction	7 625	-
Commission royale sur la réforme électorale et le financement des partis	9 543	-
Groupe de consultation des citoyens sur l'aventir du Canada	13 611	-
Commissions d'enquête - Frais juridiques connexes	286	95
	44 382	4 167
		40 215

Description

Les enquêtes peuvent porter sur divers sujets. Dans chaque cas, la commission qui est constituée afin de réunir de l'information et de présenter un rapport selon le mandat qui lui a été confié agit de façon autonome. En vertu de la Partie I de la Loi sur les enquêtes, les commissaires se voient confier des responsabilités et des pouvoirs très étendus. De leur côté, les groupes de travail relèvent d'un ministre et ont un mandat strictement limité.

# F. Commissions d'enquête et groupes de travail

## Objectif

Réunir de l'information et présenter un rapport selon le mandat qui a été fixé, ainsi que mener à bien des projets à court terme.

## Sommaire des ressources

Cette activité représente 11,2% des dépenses du Programme pour 1992-1993.

Tableau 13: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses	Prévu	Réel
			1992-1993	1991-1992	1990-1991
Commission royale sur l'aventur du secteur	riverain de Toronto	-	2 376	2 810	
Commission d'enquête sur le recours aux	drogues et aux pratiques interdites pour	améliorer la performance athlétique	-	-	373
Commission d'enquête sur l'écrasement d'un	avion d'Air Ontario à Dryden (Ontario)	-	1 490	3 663	
Commission royale sur le transport des	voyageurs au Canada	5 155	6 808	6 471	
Commission royale sur les nouvelles	techniques de reproduction	3 600	11 600	7 625	
Commission royale sur la réforme électorale	et le financement des partis	-	7 095	9 543	
Groupe de consultation des citoyens sur l'aventur	du Canada	-	8 512	13 611	
Commissions d'enquête - Frais juridiques	connexes	-	128	286	
		8 755	38 009	44 382	

Nota : Les ressources de cette activité sont composées des dépenses en personnel (38,8%), en bien et services (60,4%) et en capital (,8%) pour 1992-1993.

Le Bureau des relations fédérales-provinciales informe, assiste et conseille le Premier ministre et le ministre responsable des Affaires constitutionnelles sur les composantes fédérales-provinciales de la politique du gouvernement fédéral. En vertu du mandat qui lui a été confié, il doit notamment :

- mettre au point une politique à long terme pour la gestion de la fédération et pour l'évolution de la Constitution;
- fournir de l'information et des analyses sur l'état actuel des relations fédérales-provinciales et sur les nouveaux problèmes pouvant nécessiter l'élaboration d'une politique spéciale;
- veiller à ce que les politiques et les programmes sociaux et économiques du gouvernement tiennent compte des relations fédérales-provinciales;
- promouvoir et faciliter la coopération et la consultation fédérale-provinciales;
- fournir des conseils sur les questions autochtones et entretenir de bonnes relations avec les représentants des groupes autochtones des gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que des ministères fédéraux en relation avec les questions autochtones, incluant les questions constitutionnelles autochtones;

- fournir des services de soutien administratif et coordonner l'élaboration aussi bien que la mise en oeuvre des propositions touchant la participation fédérale aux conférences et réunions des premiers ministres;
  - coordonner les travaux entourant la préparation des rencontres bilatérales et multilatérales du Premier ministre avec ses homologues provinciaux; et
  - fournir des conseils et assister le ministre responsable des Affaires constitutionnelles et le secondar dans ses responsabilités et tâches comme président du Comité ministériel de coordination chargé de l'unité canadienne.
- Les besoins du Bureau des relations fédérales-provinciales en matière de ressources varient selon le nombre de conférences de premiers ministres et de ministres ainsi que d'autres conférences et réunions de représentants officiels.



Dans l'ensemble, les responsabilités du Bureau du Conseil privé peuvent se résumer comme suit:

- coordonner et communiquer le matériel reçu aux réunions du Cabinet et de ses comités et destiné au Premier ministre ainsi qu'aux présidents et aux membres des comités (la liste de ces comités figure au tableau 3, page 11);

- assurer la liaison avec les ministères et les organismes gouvernementaux concernant les travaux du Cabinet;

- mettre en oeuvre des études spéciales portant sur les grands problèmes de l'heure; ces études supposent, par exemple, la désignation de certains fonctionnaires à titre de présidents, et de membres et de secrétaires de comités interministériels, et la rédaction de documents à l'intention ou au nom de ces comités;

- fournir aide et conseils au Premier ministre relativement à l'exercice de ses prérogatives et de ses responsabilités à l'égard de l'organisation du gouvernement du Canada, et des recommandations au gouverneur en conseil en ce qui concerne les nominations des hauts fonctionnaires;

- secondar et conseiller le Premier ministre en ce qui a trait à son rôle constitutionnel de conseiller de la Couronne; et
- conseiller le Premier ministre sur les questions touchant les services de renseignements étrangers et la sécurité nationale; et

- conseiller et informer le Premier ministre en matière de communication et de consultation, et assurer le soutien du Comité du Cabinet chargé des communications.

Ces fonctions devraient demeurer les mêmes durant la période visée par le présent document, mais il pourrait arriver que les priorités du Bureau du Conseil privé changent radicalement et rapidement si le gouvernement décidait de modifier ses priorités, politiques ou orientations en raison de certaines pressions extérieures ou de la nécessité de réorienter ses objectifs.



Objectif

Seconder le Premier ministre et le Cabinet relativement au processus décisionnel lié aux politiques gouvernementales et fournir au Premier ministre les renseignements et les conseils qui lui sont nécessaires en tant que chef du gouvernement et président du Cabinet.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 20,9% des dépenses du Programme et 31,1% des années-personnes autorisées pour 1992-1993.

Tableau 9 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992			Réal 1990-1991		
	\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P	\$
Bureau du Conseil privé	16 336	195	16 213	182	15 461	174	

Notas: Les dépenses en personnel représentent 86,3% des ressources totales de l'activité pour 1992-1993. Les dépenses en biens et services représentent 13,7%.

Les données sur les années-personnes excluent les personnes nommées en vertu d'un décret en conseil, étant donné que ces années-personnes ne relèvent plus du Conseil du Trésor (voir page 32).

Tableau 10: Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)		1990-1991			
		Budget principal		Différence	
		\$	A-P	\$	A-P
Bureau du Conseil privé		15 461	174	14 514	177
				947	(3)

Cette activité s'occupe de l'administration des bureaux chargés de fournir les services de soutien, les renseignements et les conseils nécessaires au vice-premier ministre, au président du Conseil privé et au ministre responsable des Affaires constitutionnelles, au leader du gouvernement au Sénat, et au leader du gouvernement à la Chambre des communes. Chacun des cabinets susmentionnés est administré par un chef de cabinet.

De plus, cette activité comprend les salaires et les allocations pour automobile des ministres sans portefeuille et des ministres d'État qui ne dirigent pas un ministère d'État. La provision des salaires pour onze ministres d'État est comprise dans le budget des dépenses du Programme du Conseil privé pour 1992-1993. Les budgets de fonctionnement de ces ministres sont compris dans le budget des dépenses des ministères concernés.

(en milliers de dollars)		1990-1991			
		Budget principal	Différence		
		\$	A-P	\$	A-P
		4 916	32	4 953	25 (37)
		Cabinets de ministres			

Tableau 8 : Résultats financiers en 1990-1991

Notas : Les dépenses en personnel représentent 79,1% des ressources totales de l'activité pour 1992-1993. Les dépenses en biens et services représentent 20,9%.

Les données sur les années-personnes excluent le personnel exempté des ministres étant donné que ces années-personnes ne relèvent plus du Conseil du Trésor (voir page 32).

(en milliers de dollars)		1992-1993			
		Budget des dépenses	Prévu	Réel	
		\$	A-P	\$	A-P
		8 802	53	7 294	43
		Cabinets de ministres			
		4 916 32			

Tableau 7 : Sommaires des ressources de l'activité

Cette activité représente 11,2% des dépenses du Programme et 8,4% des années-personnes autorisées pour 1992-1993.

Sommaire des ressources

Fournir les services de soutien, les renseignements et les conseils dont ont besoin le vice-premier ministre, le président du Conseil privé et ministre responsable des Affaires constitutionnelles, le leader du gouvernement au Sénat, et le leader du gouvernement à la Chambre des communes.

Objectif

B. Cabinets de ministres

## Description

Cette activité s'occupe de l'administration des bureaux qui fournissent au Premier ministre les services de soutien, les renseignements et les conseils dont il a besoin, et du fonctionnement de sa résidence officielle. Toutefois, c'est le ministre des Travaux publics qui est chargé de meubler, d'entretenir, de chauffer et de réparer la résidence officielle du Premier ministre.

A. Cabinet du Premier ministre

Objectif

Veiller à ce que le Premier ministre dispose de services de soutien et reçoive l'information et les conseils qui lui sont nécessaires.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 7,4% des dépenses du Programme pour 1992-1993.

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P	Cabinet du Premier ministre
	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991			
					5 829 - 6 158 - 6 646

Nota: Les dépenses en personnel représentent 79,6% des ressources totales de l'activité pour 1992-1993. Les dépenses en biens et services représentent 20,4%.

Les données sur les années-personnes ne sont pas incluse étant donné que ces années-personnes ne relèvent plus du Conseil du Trésor (voir page 32).

Tableau 6 : Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)	Réal	Budget principal	Différence	Cabinet du Premier ministre
	\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P	
				6 646 - 5 993 - 653

des citoyens sur l'avenir du Canada et du Comité mixte spécial sur le processus de modification de la Constitution du Canada ainsi que d'autres initiatives déjà en cours concernant la Constitution et l'unité nationale.

### 3. État des initiatives annoncées antérieurement

**Fonction publique 2000:** Le Premier ministre a annoncé le 12 décembre 1989 un projet de renouvellement de la fonction publique du Canada. L'objet de ce projet est de permettre à cette institution d'offrir le meilleur service possible aux Canadiens au XXI<sup>e</sup> siècle. Le 12 décembre 1990, le gouvernement a publié un livre blanc énonçant ses propositions concernant la fonction publique de demain. La mise en oeuvre est commencée et s'étendra sur plusieurs années. Des consultations étendues ont abouti à des initiatives concrètes pour assurer des changements dans toute la fonction publique. Un projet de loi sur la réforme de la fonction publique a été présenté au Parlement en 1991. Le premier rapport annuel du greffier du Conseil privé sur l'état de la fonction publique est attendu en 1992.

### E. Efficacité du Programme

Les principales fonctions du Programme consistent à faire en sorte que le Cabinet et ses comités disposent d'un personnel de soutien suffisant et que le Premier ministre reçoive les renseignements et les conseils dont il a besoin. L'efficacité avec laquelle se déroulent les travaux du Cabinet et de ses comités témoigne de l'aide fournie par le Programme du Conseil privé.

Parce que le Programme vise d'abord à répondre aux besoins du Cabinet en matière de ressources humaines et à maintenir un mécanisme propre à faciliter le processus décisionnel de ce dernier, il n'existe aucun indicateur permettant de mesurer son efficacité.



tout ce qui regarde les affaires constitutionnelles. La Direction des Affaires intergouvernementales et autochtones est formée de secrétaires responsables de la liaison avec les provinces et les territoires, des politiques et programmes économiques, des politiques et programmes sociaux, et des affaires autochtones, y compris les affaires constitutionnelles autochtones. Les secrétaires qui composent la Direction des Affaires publiques font de la recherche, de l'analyse et de l'action directe, tout en assurant un soutien en communication au ministre responsable des Affaires constitutionnelles. Le BRFP a en outre des bureaux à Montréal et à Toronto.

Les Commissions d'enquête et les groupes de travail sont ceux qui relèvent du Premier ministre.

L'Administration (Direction de la gestion) assure la gestion financière, administrative et technique ainsi que la gestion du personnel et de l'information pour toutes les activités comprises dans le Programme. Outre cela, elle répond aux demandes d'accès à l'information présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels (Section 68 de la Loi sur l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels) . La Direction est dirigée par le sous-ministre adjoint (Services de gestion).

## D. Perspective de planification

### 1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Toutes les activités du Programme se déroulent dans un contexte très dynamique. La mise en oeuvre du Programme dépend des priorités du gouvernement, lesquelles sont à leur tour assujetties à divers facteurs d'ordre économique, social, international, intergouvernemental et autres. Parce que les besoins du gouvernement ne peuvent attendre, il est important de pouvoir agir rapidement et efficacement.

### 2. Initiatives

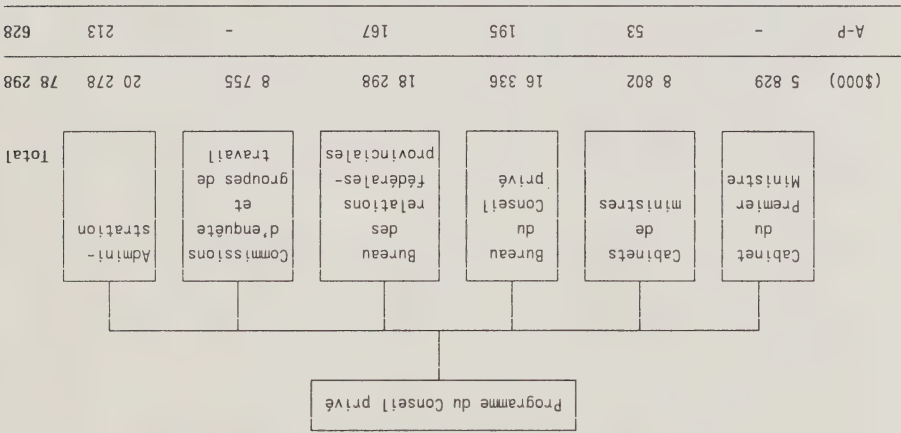
Initiative pour l'unité canadienne: Le 21 avril 1991, le Premier ministre a annoncé la nomination du très honorable Joe Clark au poste de président du Conseil privé et ministre responsable des Affaires constitutionnelles, et à ce titre responsable également de l'élaboration de la position du gouvernement en matière de Constitution et des processus de consultation et de négociation à suivre pour obtenir un nouveau consensus national. Le ministre doit également veiller aux préparatifs de l'État, d'un bout à l'autre du pays, pour la célébration de deux anniversaires nationaux en 1992: le 125<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération et le 350<sup>e</sup> anniversaire de Montréal. De plus, un Comité du Cabinet chargé de l'unité canadienne et des négociations constitutionnelles a maintenant été créé. Toutes ces initiatives vont tirer parti, en les complétant, des travaux du Groupe de consultation

Le Bureau du Conseil privé se compose de la Direction des plans, de la Direction des opérations, de la Direction de la sécurité et du renseignement et conseil juridique, de la Direction de l'appareil gouvernemental et du personnel supérieur, ainsi que de la Direction des communications et des consultations. La Direction des plans seconde le Premier ministre dans ses fonctions de président du Comité des priorités et de la planification, et l'aide en plus à s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des objectifs et priorités du gouvernement. La Direction des opérations assure le soutien du Premier ministre pour ce qui est du fonctionnement du Cabinet et de ses comités. Chacun de ceux-ci dispose d'un secrétariat qui l'aide à mener à bien ses travaux. La Direction de la sécurité et du renseignement et conseil juridique informe et conseille le Premier ministre et seconde le Comité du Cabinet chargé de la sécurité et du renseignement ainsi que le Comité du Cabinet chargé de la législation et de la planification parlementaire. La Direction de l'appareil gouvernemental et du personnel supérieur renseigne et conseille le Premier ministre sur l'organisation de son Cabinet et de son gouvernement, et notamment sur la pertinence des mandats des ministères et des ministres, et aide à exercer ses responsabilités concernant la nomination des hauts fonctionnaires. La Direction des communications et des consultations renseigne et informe le Premier ministre en matière de communication et de consultation, et assure le soutien du Comité du Cabinet chargé des communications.

Le Bureau des relations fédérales-provinciales (BRFP) a été créé le 15 janvier 1975 par la loi concernant le poste du secrétaire du Cabinet pour les relations fédérales-provinciales et celui du greffier du Conseil privé. Il était connu auparavant sous le nom de Secrétariat des relations fédérales-provinciales du Bureau du Conseil privé. Le BRFP est considéré comme un ministère relevant du Premier ministre, et est dirigé par le secrétaire du Cabinet pour les relations fédérales-provinciales, qui relève directement du Premier ministre ainsi que du président du Conseil privé et ministre responsable des Affaires constitutionnelles. Un secrétaire associé a été nommé en juin 1991. Le BRFP a pour mandat de conseiller et de secondar le Premier ministre et le ministre responsable des Affaires constitutionnelles dans le domaine des relations fédérales-provinciales, d'assister le Cabinet dans l'étude des dossiers fédéraux-provinciaux d'intérêt immédiat ou à long terme, et de favoriser et faciliter la coopération et les consultations fédérales-provinciales. Il fournit également son aide aux ministres, ministères et organismes fédéraux dans leurs relations avec les gouvernements provinciaux. Enfin, c'est à lui qu'incombe principalement l'élaboration de la politique d'ensemble fédérale en matière constitutionnelle. Le BRFP est constitué de trois grandes composantes: les Affaires constitutionnelles, les Affaires intergouvernementales et autochtones et les Affaires publiques. La Direction des Affaires constitutionnelles s'occupe de la planification stratégique et de la politique constitutionnelle, assure le soutien du Comité ministériel de coordination chargé de l'unité canadienne et assure aussi la liaison avec les ministres et ministères fédéraux pour

Structure des activités: Comme le montre le tableau 4, le Programme du Conseil privé se compose de six activités. Celles-ci sont présentées de façon détaillée à la section II du présent plan de dépenses (voir pages 16 à 29).

Tableau 4: Sommaire des ressources par activité en 1992-1993



Organisation: Le Conseil privé est organisé en fonction des diverses composantes du Programme. Celui-ci est mis en oeuvre par les différents bureaux situés à Ottawa, Toronto et Montréal; les commissions d'enquête et les groupes de travail peuvent avoir leur siège n'importe où au Canada, selon les circonstances. Le Premier ministre, qui est responsable du Programme, est secondé par le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, par le secrétaire du Cabinet pour les relations fédérales-provinciales, et par un chef de cabinet.

Les Cabinets de ministres comprennent: le Cabinet du vice-premier ministre; le Cabinet du président du Conseil privé et ministre responsable des Affaires constitutionnelles; le Cabinet du leader du gouvernement au Sénat; et le Cabinet du leader du gouvernement à la Chambre des communes. Le vice-premier ministre est chargé de remplir les diverses tâches que lui confie le Premier ministre. Le président du Conseil privé et ministre responsable de l'élaboration de la position du gouvernement en matière de Constitution et du processus de consultation et de négociation à suivre pour obtenir un nouveau consensus national. La gestion du programme législatif du gouvernement au Sénat est la responsabilité du leader du gouvernement à la Chambre des communes et de la législative du gouvernement à la Chambre des communes et de la coordination de la préparation des réponses aux interpellations.

Le rôle du Bureau du Conseil privé consiste en quelque sorte à fournir des services et à communiquer renseignements et conseils au Premier ministre, à servir de secrétariat et à fournir du personnel de soutien au Cabinet et à ses comités, et à appuyer le Cabinet dans le cadre du processus décisionnel. Le tableau 3 donne une liste des comités du Cabinet. À noter que le Conseil du Trésor est appuyé par le Secrétariat du Conseil du Trésor, un ministère distinct du gouvernement.

Tableau 3: Comités du Cabinet

- Priorités et planification
- Examen des dépenses
- Opérations
- Communications
- Politique économique et commerce
- Environnement
- Unité canadienne et négociations constitutionnelles
- Politique étrangère et défense
- Ressources humaines et affaires sociales et légales
- Législation et planification parlementaire
- Sécurité et renseignement
- Comité spécial du Conseil, Privatisation et affaires réglementaires
- Conseil du Trésor

Le greffier du Conseil exécutif de la province du Canada a été assementé à titre de greffier du Conseil privé par le gouverneur général lors de la première réunion du gouverneur en conseil, le 1<sup>er</sup> juillet 1867.

Le décret C.P. 1940-1121, daté du 25 mars 1940, le nommait secrétaire du Cabinet et lui octroyait de nouvelles fonctions.

Le 1<sup>er</sup> janvier 1975, en vertu de la Loi concernant le poste de secrétaire du Cabinet pour les relations fédérales-provinciales et celui du greffier du Conseil privé, on créait le Bureau des relations fédérales-provinciales et le poste de secrétaire du Cabinet pour les relations fédérales-provinciales.

Le Programme vise à assurer le fonctionnement et le soutien du mécanisme central de prise de décisions du gouvernement.

## 2. Examen des résultats financiers

Tableau 2 : Résultats financiers en 1990-1991

(en millions de dollars)			
	Budget 1990-1991	Réel	Différence
Cabinet du Premier ministre	6 646	5 993	653
Cabinets de ministres	4 916	4 953	(37)
Bureau du Conseil privé	15 461	14 514	947
Bureau des relations fédérales-provinciales	6 820	6 612	208
Commissions d'enquête et groupes de travail	44 382	4 167	40 215
Administration	24 449	18 328	6 121
	102 674	54 567	48 107
Années-personnes*			
Contrôlées par CT	456	460	(4)
Autres	131	131	0
	587	591	(4)

\* Voir Tableau 23, page 31, pour information additionnelle concernant les années-personnes.

Explication de la différence: L'augmentation de 48,1 millions de dollars ou 88,2% des dépenses réelles en 1990-1991 par rapport au Budget des dépenses principal de la même année est principalement attribuable:

- à l'affectation de fonds supplémentaires, dans le budget supplémentaire, aux fins du fonctionnement des commissions d'enquête; 40,2
- une augmentation des dépenses de l'activité Administrative, ainsi qu'à une augmentation des besoins opérationnels pour le soutien du Programme du Conseil privé; 6,1
- une augmentation des dépenses de l'activité Bureau du Conseil privé liée à l'augmentation des activités de communication et d'impression nécessaires pour l'augmentation de l'activité Bureau du Conseil privé; 0,9
- une augmentation des dépenses du Cabinet du Premier ministre attribuable à une surutilisation d'années-personnes en raison d'un chevauchement de postes lié à un changement de personnel et au versement de traitements remplaçant des congés; et 0,7
- une augmentation des dépenses du Bureau des relations fédérales-provinciales attribuable à un accroissement des besoins opérationnels liés à l'unité canadienne. 0,2



B. Rendement récent  
1. Points saillants

Pour 1991-1992:

- Les commissions d'enquête suivantes ont été instituées en 1991-92:
    - Commission sur les revendications particulières des Indiens;
    - Commission royale sur les peuples autochtones; et
    - Examen en comité de la Loi sur les transports nationaux.
  - Le rapport final du Groupe de consultation des citoyens sur l'avenir du Canada a été présenté en juin 1991. Le coût total de la Commission est évalué à 22,1 millions de dollars.
  - Le rapport final de la Commission d'enquête sur l'écroulement d'un avion d'Air Ontario à Dryden (Ontario) doit être déposé au plus tard le 31 mars 1992. Le coût total de la Commission est évalué à 11,0 millions de dollars.
  - Le rapport final de la Commission royale sur la réforme électorale et le financement des partis est prévu pour février 1992. Le coût total de la Commission royale est évalué à 19,9 millions de dollars.
  - Le 21 avril 1991, le Premier Ministre annonçait la nomination du très honorable Joe Clark au poste de président du Conseil privé et ministre responsable des Affaires constitutionnelles, et à ce titre, responsable de l'Initiative pour l'unité canadienne.
- Pour 1990-1991:
- Le Groupe de consultation des citoyens sur l'avenir du Canada a été créé en 1990-1991.
  - Le rapport final de la Commission d'enquête sur le recours aux drogues et aux pratiques interdites pour améliorer la performance athlétique a été présenté en juin 1990. Le coût total de la Commission s'élève à 3,0 millions de dollars.



Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1992-1993 marquent une baisse de 28,2 millions de dollars (ou 26,5%) par rapport aux dépenses prévues pour 1991-1992. Cette diminution est attribuable aux postes suivants:

- une diminution à l'égard du fonctionnement des commissions d'enquête en raison de la fin des travaux de certaines commissions et du fait que le budget de 1992-1993 ne tient pas compte des besoins en ressources des commissions d'enquête instituées récemment; (29,2)

- une diminution des ressources dans l'activité Bureau du Conseil privé et dans l'activité du Bureau des relations fédérales-provinciales attribuable à des réductions à l'intérieur de la catégorie de gestion; (,5)

- une diminution des ressources pour l'activité Administration pour le refinancement des services obligatoires d'approvisionnement à ASC; (,3)

- une augmentation nette de l'enveloppe des salaires pour toutes les activités, attribuable à l'inflation et compensée par la suppression de l'indemnité de maternité et de l'indemnité de fin d'emploi; et 1,0

- une augmentation nette des ressources requises pour l'Initiative pour l'unité canadienne dans les activités variées. 8,

Explication des prévisions pour 1991-1992: Les prévisions pour 1991-1992 (qui sont fondées sur les renseignements dont la direction disposait au 30 novembre 1991) excèdent de 28,2 millions de dollars, soit 36,0%, le Budget des dépenses principal de 1991-1992 qui était de 78,3 millions de dollars (voir Autorisations de dépenser, page 4) attribuable aux postes suivants:

- une augmentation de l'activité Commissions d'enquête attribuable au budget supplémentaire "B" nécessaire au fonctionnement de certaines commissions d'enquête; et 12,2

- des ressources supplémentaires obtenues au budget supplémentaire "B" pour l'Initiative pour l'unité Canadienne. 16,0

A. Plans pour 1992-1993

1. Points saillants

Le Programme du Conseil privé sera centré sur les activités devant permettre au Premier ministre de remplir ses responsabilités en tant que chef du gouvernement et président du Cabinet. En outre, le Programme sera également axé sur les activités devant permettre d'assurer le soutien du vice-premier ministre, du président du Conseil privé et ministre responsable des Affaires constitutionnelles, du leader du gouvernement au Sénat et du leader du gouvernement à la Chambre des communes. L'un des points saillants du Programme sera l'achèvement de la rédaction des rapports finaux de la Commission royale sur le secteur privé de Toronto, de la Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada et de la Commission royale sur les nouvelles techniques de reproduction (voir page 26). Au cours de l'année financière qui vient, le Programme continuera d'être axé sur le projet Fonction publique 2000 annoncé par le Premier ministre en 1989 (voir page 15) ainsi que sur l'initiative pour l'unité canadienne (voir pages 9, 13, 14 et 23) annoncée dans le discours du trône qui a inauguré la troisième session du trente-quatrième parlement du Canada.

2. Sommaire des besoins financiers

Les besoins financiers du Programme du Conseil privé pour l'année budgétaire et le présent exercice financier sont indiqués, par activité, dans le tableau 1.

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1992-1993	1991-1992	1990-1991
Cabinet du Premier ministre	5 829	6 158		6 648
Cabinets de ministres	8 802	7 294		4 916
Bureau du Conseil privé	16 336	16 213		15 461
Bureau des relations fédérales-provinciales	18 298	16 673		6 820
Commissions d'enquête et groupes de travail	8 755	38 009		44 382
Administration	20 278	22 136		24 449
Années-personnes*: Contrôlées par CI	628	531		456
Autres	133	137		131
	761	668		587
	78 298	106 483		102 674

\* Voir Tableau 23, page 31, pour information additionnelle concernant les années-personnes.

Crédits (dollars)							
				Budget principal	Total disponible	Emploi réel	
1	Depenses du Programme	49 602 000	106 446 557	97 370 225			
(L)	Premier ministre - Traitement et allocation pour automobile	73 000	73 650	73 650			
(L)	Vice-premier ministre et président du Conseil privé - Traitement et allocation pour automobile	49 400	49 825	49 825			
(L)	Leader du gouvernement au Sénat - Traitement et allocation pour automobile	49 400	49 825	49 825			
(L)	Ministres sans porte- feuille ou ministres d'Etat - Allocation pour automobile	22 000	15 076	15 076			
(L)	Indemnité à l'ancien Premier ministre	40 200	40 200	40 200			
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4 731 000	5 075 000	5 075 000			
Total du Programme - Budgétaire				54 567 000	111 750 133	102 673 801	

Crédits (dollars)	Budget principal
	1992-1993

Conseil privé

1	Conseil privé - Dépenses du Programme, y compris le fonctionnement de la résidence du Premier ministre; versement, à chacun des membres du Conseil privé de la Reine pour le Canada qui a qualité de ministre sans portefeuille ou de ministre d'État, mais qui ne dirige pas un ministère d'État, d'un traitement équivalent à celui versé aux ministres d'État qui dirigent un ministère d'État, aux termes de la Loi sur les traitements, rajusté en vertu de la Loi sur le Parlement du Canada et au prorata, pour toute période inférieure à un an; et la subvention inscrite au Budget
---	--

71 356 000

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993	Budget
--------------------------	----------------------------	--------

Années- personnes autorisées*	Fonction- Dépenses	Années- personnes autorisées*
Années- personnes autorisées*		
Budgetaire		
Total 1991-1992		

Cabinet du Premier ministre	-	5 829	-	-	5 829	6 158
Cabinets de ministres	53	8 802	-	-	8 802	5 603
Bureau du Conseil privé	195	16 336	-	-	16 336	14 817
Bureau des relations fédérales-provinciales	167	18 233	-	-	18 298	6 726
Commissions d'enquête et groupes de travail	-	8 755	-	-	8 755	26 158
Administration	213	17 332	2 946	-	20 278	18 821
	628	75 287	2 946	65	78 298	78 283

Années-personnes autorisées  
en 1991-1992

469

\* Voir Tableau 23, page 31, pour information additionnelle concernant les années-personnes.

# Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)	Budget principal	Budget principal
	1992-1993	1991-1992

## Conseil privé

1	Dépenses du Programme	71 356	73 004
(L)	Premier ministre - Traitement et allocation pour automobile	76	76
(L)	Président du Conseil privé - Traitement et allocation pour automobile	51	51
(L)	Leader du gouvernement au Sénat - Traitement et allocation pour automobile	51	51
(L)	Ministres sans portefeuille ou ministres d'Etat - Allocation pour automobile	22	22
(L)	Indemnité à l'ancien Premier ministre pour automobile	40	40
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	6 702	5 039
Total du Ministère		78 298	78 283

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1992-1993	4
B.	Emploi des autorisations en 1990-1991	6

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1992-1993	7
----	----------------------	---

1.	Points saillants	7
2.	Sommaire des besoins financiers	7
B.	Rendement récent	9

1.	Points saillants	9
----	------------------	---

C.	Données de base	10
2.	Examen des résultats financiers	10

1.	Introduction	11
2.	Mandat	11
3.	Objectif du Programme	11

4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	12
D.	Perspective de planification	14

1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	14
2.	Initiatives	14
3.	État des initiatives annoncées antérieurement	15

E.	Efficacité du Programme	15
----	-------------------------	----

Section II

Analyse par activité

A.	Cabinet du Premier ministre	16
----	-----------------------------	----

B.	Cabinets de ministres	18
C.	Bureau du Conseil privé	20

D.	Bureau des relations fédérales-provinciales	22
E.	Commissions d'enquête et groupes de travail	24

F.	Administration	28
----	----------------	----

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	29
----	------------------------------------	----

1.	Besoins financiers par article	30
2.	Besoins financiers par article - Commissions d'enquête et groupes de travail	31

3.	Besoins en personnel	33
4.	Dépenses en capital	33

5.	Paielements de transfert	34
6.	Coût net du Programme	35

B.	Index des sujets	35
----	------------------	----



Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé des plans et de son rendement actuel. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme. La section I est précédée des autorisations de dépenses provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre l'évaluation des résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Budget des dépenses 1992-1993  
Partie III  
Bureau du Conseil privé

## Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1992

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées

et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition

Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1993-III-58

ISBN 0-660-57026-2

Bureau du  
Conseil privé

Budget  
des dépenses  
1992-1993



Partie III

Plan de dépenses

CA1  
FN  
-E 77

# Procurement Review Board of Canada



## 1992-93 Estimates



## Part III

Expenditure Plan

## **The Estimates Documents**

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

Associated Bookstores  
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1993-III-92  
ISBN 0-660-57027-0

*Printed on  
recycled paper*



*Imprimé sur du  
papier recyclé*



**1992-93 Estimates**

**Part III**

**Procurement Review Board  
of Canada**

## **Preface**

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on its background, objectives and planning perspective as well as performance information that forms the basis for the resources requested. Section II provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates. This is to provide continuity with other Estimates documents.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

---

## Table of Contents

---

### Spending Authorities

A.	Authorities for 1992-93	4
B.	Use of 1990-91 Authorities	5

### Section I

#### Program Overview

A.	Plans for 1992-93 and Recent Performance	
1.	Highlights for 1992-93	6
2.	Recent Performance	6
B.	Financial Summaries	7
C.	Background	
1.	Introduction	8
2.	Mandate	9
3.	Program Objective	9
4.	Program Description	9
5.	Program Organization for Delivery	10
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	11
E.	Program Performance Information	12

### Section II

#### Supplementary Information

A.	Financial Requirements by Object	15
B.	Personnel Requirements	16
C.	Net Cost of Program	17
D.	Index	18

---

## Spending Authorities

---

### A. Authorities for 1992-93 - Part II of the Estimates

#### Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
<b>Procurement Review Board</b>		
30 Program expenditures	1,203	1,218
(S) Contributions to employee benefit plans	115	109
<b>Total Agency</b>	<b>1,318</b>	<b>1,327</b>

#### Votes - Wording and Amounts

Vote (dollars)	1992-93 Main Estimates
<b>Procurement Review Board</b>	
30 Procurement Review Board - Program Expenditures	1,203,000

#### Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates			1991-92 Main Estimates	
	Authorized person- years *	Budgetary	Total		
	Operating	Capital			
Procurement Review Board	10	1,298	20	1,318	1,327
1991-92 Authorized person-years	10				

\* See figure 5, page 16 for additional information on person-years.

**B.     Use of 1990-91 Authorities - Volume II of the Public Accounts**

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
<b>Procurement Review Board</b>				
30	Program expenditures	1,208,000	1,208,000	<b>1,052,984</b>
(S)	Contributions to employee benefit plans	89,000	89,000	<b>89,000</b>
<b>Total Program Budgetary</b>		1,297,000	1,297,000	<b>1,141,984</b>

---

## Section I

### Program Overview

---

#### A. Plans for 1992-93 and Recent Performance

##### 1. Highlights for 1992-93

The Procurement Review Board of Canada (the Board) has been in existence since January 1, 1989 and is the first formal bid protest system in Canada in addition to the courts. Its primary function is to receive and decide complaints from Canadian or American suppliers who believe that the procurement process for eligible federal government procurements was not carried out in accordance with the provisions of the Procurement Chapter of the *Canada-United States Free Trade Agreement*. The plans for 1992-93 include:

- the timely and effective handling of all complaints submitted for consideration. In calendar year 1991 the number of complaints handled increased from 21 to 31 as of the end of November 1991 (see page 12). All complaints but one were handled within the prescribed 90-day time frame allowed and resulted in decisions by the Board that could have major implications in the area of government procurement, in particular in relation to the sole sourcing of requirements and need definition for competitive procurements; and
- the planning, preparation and implementation of changes in the Board's operations due to anticipated developments flowing from currently proposed government initiatives dealing with an expansion, on a phased basis, of Open Bidding and Bid Protest, as well as developments in the *General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)*, the *Canada-United States Free Trade Agreement*, the *Intergovernmental Agreement on Government Procurement* and the proposed *North American Free Trade Agreement* (see pages 11 and 12).

##### 2. Recent Performance

- the development in 1991-92, in cooperation with the Department of Industry, Science and Technology of an operating instrument and related rules with respect to a possible bid dispute settlement mechanism for federal government contracts under the *Intergovernmental Agreement on Government Procurement* (see page 12);



- the production, for the calendar year 1990, of the Board's second Annual Report for tabling in both Houses of Parliament (see page 13);
- the issuance of the first official Procurement Review Board Internal Procedures Manual in 1991-92 covering all aspects of the processing of bid challenges as well as the development and completion of an Office Procedures Manual (see page 13); and
- the conduct of various communications activities to increase public and government awareness of the role and mandate of the Board as well as to secure early feedback on the Board's methods of operation (see page 14).

## B. Financial Summaries

**Figure 1: Financial Requirements for 1992-93**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>	<b>Actual 1989-90</b>
Procurement Review Board	<b>1,318</b>	1,287	1,142	1,067
Person-years *: Controlled by TB	<b>10</b>	10	10	8
Other	<b>1</b>	1	1	1
	<b>11</b>	11	11	9

\* See figure 5, page 16 for additional information on person-years.

**Explanation of Change:** The financial requirements for 1992-93 are 2.4% or \$31,000 more than the 1991-92 forecast expenditures. The increase is due primarily to price adjustments to salaries, wages and employee benefits.

**Explanation of 1991-92 Forecast:** The 1991-92 forecast (based on information known to management as of November 30, 1991) is \$40,000 or 3% lower than the 1991-92 Main Estimates of \$1.327 million (see Spending Authorities, page 4). This difference reflects the expenditure reduction initiative to support the government restraint measures program.

**Figure 2: Financial Results for 1990-91**

(thousands of dollars)	1990-91			
	Main Estimates	Total available for use	Actual	Change
Procurement Review Board	1,297	1,297	1,142	155
Person-years *: Controlled by TB	10	10	10	-
Other	1	1	1	-
	11	11	11	-

\* See figure 5, page 16 for additional information on person-years.

**Explanation of Change:** The 1990-91 actual expenditures were \$155,000 or 12% lower than the total available for use. This was mainly due to less than anticipated requirements for professional services, transportation and communications, information and capital.

## C. Background

### 1. Introduction

In the *Canada-United States Free Trade Agreement*, the Government of Canada and the Government of the United States agreed to expand market opportunities involving government procurement available to suppliers in both countries. Essentially this was accomplished by extending the procedural obligations of the *GATT Agreement on Government Procurement* relating to national treatment and transparency measures to procurements falling below the *GATT* threshold, currently \$210,000, and above a newly established threshold of \$31,000 (the Canadian dollar value equivalent of \$25,000 US, at the time of signing, and is to be revised on an averaging basis every 2 years). Apart from this extended scope, the most significant difference between the *GATT Agreement on Government Procurement* and the *Canada-United States Free Trade Agreement* relates to the strengthening in the *Canada-United States Free Trade Agreement* of the provisions governing bid challenge procedures. The *Canada-United States Free Trade Agreement*, more particularly the government procurement chapter (Chapter 13), requires both parties to introduce and maintain equitable, timely, transparent and effective bid challenge procedures.

## **2. Mandate**

The Procurement Review Board of Canada was established by Part II of the *Canada-United States Free Trade Agreement Implementation Act* to be an independent reviewing authority with no substantial interest in the outcome of the procurement. It has, with respect to the attendance, swearing and examination of witnesses, the production and inspection of documents, the enforcement of its orders and other matters necessary or proper for the due exercise of its jurisdiction, all such powers, rights and privileges as are vested in a superior court of record.

Under the terms of the *Canada-United States Free Trade Agreement Implementation Act*, the mandate of the Board covers all procurements specified in the government procurement chapter (Chapter 13) of the *Canada-United States Free Trade Agreement*. As it stands now, this includes procurement of goods (from either Canadian or American suppliers) with a value between \$31,000 and \$210,000 for entities and goods currently included in the *GATT Code*.

## **3. Program Objective**

To resolve expeditiously complaints from Canadian or American suppliers who believe that the procurement process was not carried out in accordance with the *Canada-United States Free Trade Agreement*.

## **4. Program Description**

The Board receives complaints from potential suppliers in relation to Canadian federal government procurements falling within the scope of the *Canada-United States Free Trade Agreement*. The Board conducts an investigation and makes a determination with respect to the complaint. The Board's determination could be to dismiss the complaint or to recommend that the responsible governmental institutions implement appropriate remedies such as issuing a new solicitation, seeking new bids, re-evaluating bids, terminating a contract, or awarding the contract or compensation to the complainant. The Board also has the authority to award complainants reasonable costs relating to the filing of a complaint and the preparation of bids.

The Board is also mandated to make recommendations in writing to a government institution respecting any aspect of its procurement.

## **5. Program Organization for Delivery**

**Activity Structure:** The Board has one activity which is the Procurement Review Board.

**Organization Structure:** The Board can have up to five members, including the Chairman, appointed by Governor in Council, for a term not exceeding five years, with the possibility to be reappointed for subsequent terms. The Chairman is the chief executive officer of the Board and has supervision over and direction of the work of the Board. The Board reports annually to Parliament through the Minister of Consumer and Corporate Affairs.

The Secretary to the Board is responsible for the day-to-day operations of the Board. This includes the provision of policy advice, overseeing the technical work of investigating complaints and the communication activities of the Board. Additionally, the Secretary, on behalf of the Chairman, exercises authority over the staff, manages the budget and oversees the preparation of the Board's Annual Report.

The General Counsel to the Board reports to the Chairman and provides legal advice to the Board and the staff of the Board on matters of law, procedure and interpretation.

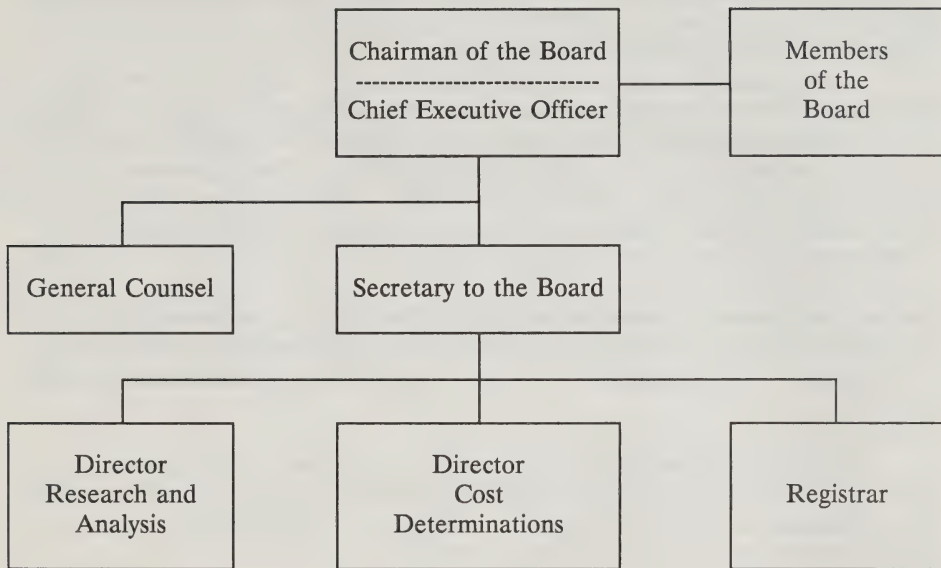
The Director, Research and Analysis, reviews and prepares cases for presentation to the Board. As such, the Director is responsible for analyzing the complaint, investigating the facts, clarifying uncertainties and advising the Secretary to the Board on the evidence collected.

The Director, Cost Determinations is responsible for assisting the Board in determining what costs, if any, should be awarded to the complainant.

The Registrar is responsible for ensuring the security and control over all internal and external information flows, as well as for the arrangements required for the holding of hearings and access to the information registry.

An outline of the organizational structure of the Board is presented in Figure 3, page 11.

**Figure 3: Organization Structure**



D.

### Planning Perspective

#### 1. External Factors Influencing the Program

##### **GATT**

**Multilateral Trade Negotiations:** The work of the Board could be significantly influenced by the outcome of the current multilateral trade negotiations taking place within the *GATT*. Should the *GATT Agreement on Government Procurement* be expanded to include entities or types of contracts that are currently excluded, these would be automatically incorporated in the Board's jurisdiction insofar as the *Canada-United States Free Trade Agreement* is concerned. Should the *GATT Agreement on Government Procurement* require the implementation of a bid challenge system for *GATT* procurements as currently exists in the *Canada-United States Free Trade Agreement*, the Board would be the most logical choice for fulfilling this obligation.

**Canada-United States Bilateral Negotiations:** Canada and the United States have also agreed, as per the terms of the *Canada-United States Free Trade Agreement*, to undertake bilateral negotiations, not later than one year after the conclusion of the current multilateral *GATT* renegotiations, to improve and expand the provisions of



the government procurement chapter (Chapter 13) of the *Canada-United States Free Trade Agreement*. To the extent that these future negotiations achieve a greater coverage, the Board's jurisdiction would also be automatically expanded to coincide with this broader coverage. Additional coverage could also flow in time from the proposed *North American Free Trade Agreement*.

**Intergovernmental Agreement on Government Procurement:** The federal, provincial and territorial governments have agreed to conduct their respective procurements in an open, transparent and geographically neutral manner. This agreement contains provisions for a bid dispute settlement mechanism. The operation of the Board and its staff will be affected by these provisions as they relate to federal government procurement.

**Federal Government Procurement Initiatives:** The federal government has approved a proposal expanding Open Bidding and Bid Protest on a phased basis. As this proposal is implemented it will have a significant effect on the operations of the Board.

In view of the foregoing developments, there is some possibility that the Board's jurisdiction will expand in the estimates year. When this does occur, either through changes in Canada's international obligations or by a separate decision(s) of the government, the Board may require additional resources.

#### **E. Program Performance Information**

Canada's obligation under the *Canada-United States Free Trade Agreement* to provide, for both Canadian and American suppliers, a bid challenge system that is equitable, timely, transparent and effective has been completely fulfilled by the Board.

During its third year of operation the Board handled an increased number of complaints totalling 31 in this calendar year up to November 30, 1991, that is 10 more than in the previous calendar year. Of the 31 complaints received by the Board: two (2) complaints were withdrawn; three (3) cases were considered abandoned by the complainant since they failed to correct deficiencies in the initial complaint; ten (10) complaints were not accepted as they fell outside the jurisdiction of the Board; five (5) complaints were not accepted because of late filing or lack of a valid basis; one (1) was solved by the parties; and ten (10) cases resulted in full written determinations by the Board, of which five (5) were dismissed and five (5) where the complainant prevailed.

The time frames to resolve complaints as provided in the Board's Regulations (90 days normally, 45 days for express option) were met in all cases except one. In that case the Board exercised its powers to extend the time frame, as additional time was requested by the Government due to a strike situation to



permit it to comment on aspects of the case prior to a decision being made. For 1991-92 the average time to resolve the 10 complaints that resulted in a written determination was 66 days. This compares to 74 days in both 1990-91 and 1989-90.

A concern which has been raised regarding bid protest deals with delays to the procurement process. Of the 13 cases which the Board accepted for investigation, only 6 complaints were filed before contract award and resulted in a Stop Award Order while 7 complaints were filed after contract award, thereby resulting in no delay in the procurement process.

The Board's decisions have generally been viewed as fair and impartial by both the supplier community and the government departments affected. The views of the supplier community have been confirmed in a survey commissioned by the Board to assess the views and to obtain suggestions for improvements from some 50 suppliers who dealt with the Board before 1991. The government has accepted all the recommendations of the Board.

No hearings have been required to date since the Board felt enough evidence was available to decide the cases without putting the parties to unnecessary expense. Although not required in the Board's Regulations, the Board began circulating the Preliminary Investigation Report to the parties for comments before the Board made its determination in order to increase the transparency and fairness of the decision-making process. As the mandate of the Board is increased and more complex cases are brought forth, the likelihood of a hearing being necessary increases.

At the completion of the 1990-91 fiscal year the Board submitted its second Annual Report, covering the calendar year 1990, to the Minister of Consumer and Corporate Affairs for tabling in both Houses of Parliament. This report provided a summary of the major issues touched upon by the Board's determination, including such subjects as sole-sourcing and the evaluation of bids. In addition to all members of both Houses of Parliament and the parliamentary press gallery, the Annual Report was circulated to a large number of government organizations, companies, libraries, associations and law firms both in Canada and the United States.

In order to continually provide an efficient and consistent operation with respect to complaint cases, the Board completed in 1991-92 the production of a complete set of internal procedures manuals. These bilingual manuals have been distributed internally to ensure the pattern of work is both predictable and transparent.

The Board's staff has continued to improve communications efforts by providing an increasing number of briefings and presentations to both private and public sector organizations. As well, in 1991-92, a brochure was created that provides a condensed version of information about the Board and its operations.

## Section II

### Supplementary Information

#### A. Financial Requirements by Object

**Figure 4: Details of Financial Requirements by Object**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>	<b>Actual 1989-90</b>
Personnel				
Salaries and Wages	<b>716</b>	689	778	565
Contributions to employee benefit plans	<b>115</b>	107	89	-
	<b>831</b>	796	867	565
Goods and Services				
Transportation and communications	<b>93</b>	100	62	38
Information	<b>95</b>	95	31	43
Professional and special services	<b>224</b>	211	123	176
Rentals	<b>15</b>	15	6	8
Purchased repair and upkeep	<b>5</b>	5	2	47
Utilities, materials and supplies	<b>25</b>	35	32	56
Other subsidies and payments	<b>10</b>	10	2	-
	<b>467</b>	471	258	368
Total Operating	<b>1,298</b>	1,267	1,125	933
Capital	<b>20</b>	20	17	134
	<b>1,318</b>	1,287	1,142	1,067

## B. Personnel Requirements

Personnel costs (including statutory contributions to employee benefit plans) constitute 63% of the total operating costs. Information on person-years is provided in Figure 5.

Figure 5: Details of Personnel Requirements

	Person-Years *			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Controlled by Treasury Board				
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
Management	1	1	1	61,500 - 138,300	-
Scientific and Professional	1	1	1	22,890 - 125,100	-
Administrative and Foreign Services	5	5	4	16,292 - 72,817	52,488
Administrative Support	3	3	4	16,356 - 40,768	32,373
	10	10	10		
	Other Person-Years *			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
Senior Levels	1	1	1	44,300 - 165,500	-

\* **Person-Years** - refers to the employment for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employee, and other types of employees.

**Controlled person-years** are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in Schedule I, parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

**Other person-years** are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

**Note:** The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1991. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational category. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

C. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only expenditures to be charged to its voted and statutory authorities. Figure 6 provides details of other cost items which need to be taken into account to arrive at the estimated total cost of the program.

Figure 6: Total Estimated Cost of Program for 1992-93

(thousands of dollars)	Main Estimates 1992-93	Add * Other Costs	Estimated Total Program Cost	
			1992-93	1991-92
	1,318	194	1,512	1,516

\* Other costs of \$194,000 consist of:

	(\$000)
● accommodation received without charge from Public Works Canada;	173
● employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat.	21

## TOPICAL INDEX

### A

Actual(s) 5, 8, 15, 16  
Activity Structure 10  
Annual Report 7, 10, 13  
Authorities 4, 5, 7, 18

### B

Bid challenges 7  
Bid dispute settlement  
    mechanism 6, 12

### C

Canada-United States Free Trade  
    Agreement 6, 8, 9, 11-13  
Communications 7, 8, 14, 15  
Complaints 6, 9, 10, 12, 13

### D

Decisions 6, 13

### E

Employee benefit plans 4, 5, 7, 17  
Estimates 2, 4, 5, 7, 13, 16-18  
Expenditures 4, 5, 7, 8, 17  
External Factors 11

### F

Financial requirements 4, 7, 16  
Financial results 8  
Financial summaries 7  
Forecast 7, 15, 16  
Function 6

### G

General Agreement on Tariffs and  
    Trade (GATT) 6, 8, 9, 11

### H

Hearings 10, 13  
Highlights 6

### I

Intergovernmental Agreement on  
    Government Procurement 6, 12

### M

Mandate 7, 9, 14

### N

Net Cost of Program 17  
North American Free Trade  
    Agreement 6, 12

### O

Organization structure 10, 11

### P

Person-years 4, 7, 8, 16  
Personnel requirements 16  
Planning 6, 11  
Program by Activities 4  
Program Description 9  
Program Expenditures 4, 5  
Program Objective 9  
Program Organization 10  
Program Overview 6  
Program Performance  
    Information 12

### R

Recent Performance 6

### S

Spending Authorities 4

### V

Vote 4, 5











## INDEX PAR SUJET

- A**  
 Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis 6, 8, 9, 11, 12  
 Accord de libre-échange nord-américain 12  
 Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) 6, 8, 11  
 Accord intergouvernemental relatif aux marchés publics 6, 7, 13  
 Années-personnes 4, 7, 8, 16  
 Aperçu du Programme 6  
 Audiences 10, 13  
 Autorisations 4, 5, 7, 17  
 Autorisations de dépenser 4, 7
- B**  
 Besoins en personnel 17  
 Besoins financiers 4, 7, 15  
 Budget (des dépenses) 2, 4, 5, 15
- C**  
 Communication 7, 14  
 Contestation des offres 6  
 Coût net du Programme 17  
 Crédit 4, 5
- D**  
 Décisions 6, 13, 14  
 Dépenses 4, 5, 7, 8, 15-17  
 Dépenses relatives au Programme 4, 5  
 Description du Programme 9
- F**  
 Facteurs externes 11
- M**  
 Mandat 7, 9, 10, 13  
 Mécanisme de règlement des différends relatifs aux offres 6, 12
- O**  
 Objectif du Programme 9  
 Organisation du Programme 10
- P**  
 Plaintes 6, 9, 10, 12-14  
 Planification 6, 11  
 Points saillants 6  
 Prévu 7, 15, 16  
 Programme par activité 4
- R**  
 Rapport annuel 7, 10, 13, 14  
 Réel 5, 7, 8, 15, 16  
 Régimes d'avantages sociaux des employés 4, 5, 16  
 Rendement récent 6  
 Renseignement sur le rendement du Programme 12  
 Résultats financiers 8  
 Rôle 6, 7
- S**  
 Sommaires financiers 7  
 Structure de l'activité 10  
 Structure de l'Organisation 10

C. Coût net du Programme

Le budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui seront imputées sur les autorisations législatives et les crédits. Le tableau 6 donne le détail d'autres postes de dépenses dont il faut tenir compte dans la détermination du coût estimatif total du Programme.

Tableau 6: Coût estimatif total du Programme pour 1992-1993

(en milliers de dollar)			
Budget principal	Plus*	Coût total estimatif du Programme	
1992-1993	autres coûts	1992-1993	1991-1992
1 318	194	1 512	1 516

\* Les autres coûts, soit 194 000 \$, ont trait aux :

- locaux fournis sans frais par Travaux Publics Canada; 173
- avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes des régimes d'assurance, ainsi que des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor. 21

(en milliers de dollars)



## B. Besoins en personnel

Les frais afférents au personnel (y compris les contributions obligatoires aux régimes d'avantages sociaux des employés) comptent pour 63 % du total des dépenses de fonctionnement. Les renseignements relatifs aux années-personnes figurent au tableau 5.

Tableau 5: Détails des besoins en personnel

Années-personnes* contrôlées par le Conseil du Trésor					
Provision pour le traitement annuel moyen	Échelle des traitements actuelle	Réel 1990-1991	Budget des dépenses		
			Prévu 1991-1992	1991-1992	1992-1993
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					
10					
10					
10					
Autres					
Années-personnes*					

\* Années-personnes - désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacun). Une année-personne peut viser les employés permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Années-personnes contrôlées - elles sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et des organismes énumérés à l'annexe I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique ni toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Autres années-personnes - elles ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor, mais elles sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, par comparaison avec les années précédentes, à l'appui des dépenses nécessaires sur le chapitre du personnel, lesquelles sont énoncées dans le Budget des dépenses.

Note: Les colonnes des années-personnes présentent la répartition actuelle du nombre d'années-personnes contrôlées et autres par groupe professionnel. La colonne de l'échelle salariale actuelle montre l'échelle salariale de chacun des groupes professionnels au 1<sup>er</sup> octobre 1991. Dans la colonne du traitement moyen figurant les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et les primes au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. Les modifications de la répartition des éléments servant de base aux calculs peuvent avoir un effet sur la comparaison des moyennes d'une année à l'autre.

A. Besoins financiers par article

Tableau 4: Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)				Budget des dépenses	
				1992-1993	1991-1992
				Prévu	Réel
				1990-1991	Réel 1989-1990
Personnel					
Traitements et salaires				716	689
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés				115	107
					89
					778
					565
Biens et services				831	796
					867
					565
Transports et communications				93	100
Information				95	95
Services professionnels et spéciaux				224	211
Location				15	15
Achat de services de réparation				5	5
et d'entretien					
Services publics, fournitures et approvisionnements				25	35
					32
					2
Autres subventions et paiements				10	10
					56
					-
				467	471
					258
					368
Total des dépenses de fonctionnement				1 298	1 267
					1 125
					933
Dépenses en capital				20	20
					17
					134
				1 318	1 287
					1 142
					1 067

rapport contenait un résumé des principales questions traitées dans les décisions de la Commission, comme la passation d'un marché public avec un fournisseur exclusif et l'évaluation des offres. Le rapport annuel a été distribué à tous les membres des deux Chambres ainsi qu'aux membres de la Tribune de la Presse parlementaire. De plus, un grand nombre d'organismes gouvernementaux, d'entreprises, de bibliothèques, d'associations et de cabinets d'avocats tant au Canada qu'aux États-Unis ont reçu le rapport annuel.

Afin d'assurer en permanence l'efficacité et l'uniformité des méthodes relatives au traitement des plaintes, la Commission a terminé, en 1991-1992, la rédaction d'un ensemble complet de manuels de procédures internes. Ces documents bilingues ont été distribués au palier interne pour faire en sorte que le déroulement du travail soit à la fois prévisible et transparent.

Le personnel de la Commission a continué d'améliorer les communications en donnant de plus en plus de séances d'information et de présentations à des organisations des secteurs privé et public. Il a aussi rédigé, en 1991-1992, une brochure qui offre une information succincte sur les activités de la Commission.

ont été soumises en retard ou parce qu'elles n'étaient pas fondées. Une (1) affaire a été réglée par les parties et dans dix (10) causes, la Commission a rendu sa décision par écrit : dans cinq (5) cas, la plainte a été rejetée et dans les cinq (5) autres, le plaignant a eu gain de cause.

Les délais réglementaires applicables au règlement des plaintes (90 jours, d'ordinaire, et 45 jours, si la procédure est accélérée) ont été respectés dans tous les cas, à l'exception d'un. Dans ce cas d'exception, la Commission a exercé les pouvoirs qui lui sont dévolus de proroger le délai prescrit, parce qu'une grève a forcé le gouvernement à demander un délai pour pouvoir se prononcer sur certains aspects de la cause avant que la Commission ne rende sa décision. Pour l'année financière 1991-1992, les 10 plaintes qui ont nécessité une décision par écrit ont été traitées en 66 jours, en moyenne, au lieu de 74 jours, comme ce fut le cas en 1990-1991 et en 1989-1990.

Certains se sont plaints que les contestations d'offres retardaient le processus d'adjudication des marchés publics. Six seulement des treize plaintes sur lesquelles la Commission a accepté de faire enquête ont été portées avant la passation du marché et ont nécessité une Ordonnance de suspension d'adjudication. Les sept autres plaintes ont été soumises après l'adjudication et n'ont donc pas retardé le processus.

Dans l'ensemble, les décisions rendues par la Commission ont été perçues comme étant justes et impartiales, tant de la part des fournisseurs que des ministères gouvernementaux touchés. Ceci a été confirmé par une étude commandée par la Commission afin d'obtenir les opinions et suggestions, pour fin d'améliorations, de quelques 50 fournisseurs qui ont traité avec la Commission avant 1991. Le gouvernement a accepté toutes les recommandations formulées par la Commission.

Il n'a jusqu'à présent pas été nécessaire de tenir des audiences étant donné que les éléments de preuve réunis étaient suffisants, selon la Commission, pour lui permettre de trancher les affaires dont elle avait été saisie, sans imposer de dépenses inutiles aux parties. Même si le règlement ne l'exige pas, la Commission a pris l'initiative de porter le rapport d'enquête préliminaire à la connaissance des parties, afin qu'elles formulent leurs observations avant que la Commission ne rende sa décision rendant ainsi le processus de prise de décision plus juste et plus transparent. À mesure que le mandat de la Commission s'élargira et que les affaires qui lui seront soumises deviendront plus complexes, la probabilité qu'une audience soit nécessaire s'accroît.

À la fin de l'année financière 1990-1991, la Commission a présenté son deuxième rapport annuel, pour l'année civile 1990, au Ministre des Consommateurs et des Sociétés, afin qu'il le dépose devant les deux chambres du Parlement. Ce



en vue d'améliorer et d'élargir les dispositions du chapitre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis sur les marchés publics. Dans la mesure où ces futures négociations permettraient d'acquiescer la portée de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, la compétence de la Commission serait d'office élargie à l'avenant. L'élargissement des dispositions sur les marchés publics pourrait aussi résulter d'un éventuel Accord de libre-échange nord-américain.

**Accord intergouvernemental relatif aux marchés publics:** Le gouvernement fédéral et les gouvernements des provinces et des territoires ont accepté de faire en sorte que le processus d'adjudication applicable à leurs marchés respectifs se déroule dans l'impartialité, la transparence et la neutralité géographique. Cette entente renferme des dispositions axées sur la mise en place d'un mécanisme de règlement des différends relatifs aux offres. Ces dispositions influenceront les activités de la Commission ainsi que celles de son personnel, dans la mesure où elles ont une incidence sur les marchés publics du gouvernement fédéral.

**Progrès réalisés au chapitre des marchés publics, au palier fédéral:** Le gouvernement fédéral a approuvé une proposition concernant l'élargissement, par étape, de l'utilisation des appels d'offres ouverts ainsi que la contestation des offres. À mesure qu'elle sera mise en oeuvre, cette proposition aura une grande influence sur les activités de la Commission.

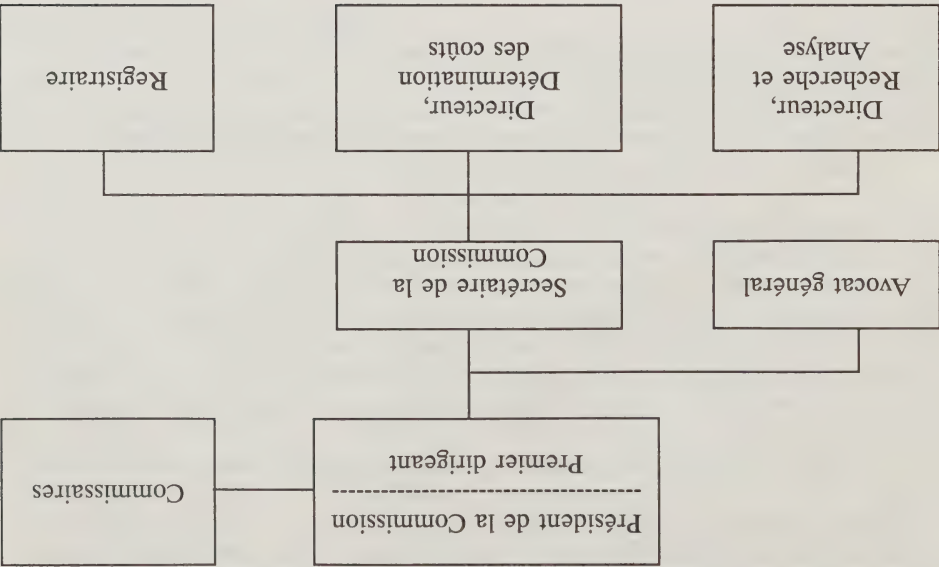
Avec tous ces changements à l'horizon, il est fort possible que le champ de compétence de la Commission soit élargi au cours du présent exercice budgétaire. Si cette éventualité découlant de changements apportés aux obligations internationales qui lient le Canada ou d'une décision distincte prise par le gouvernement se matérialise, la Commission pourrait avoir besoin de ressources supplémentaires.

## **E. Renseignements sur le rendement du Programme**

La Commission s'est pleinement acquittée de l'obligation qui lui était imposée, en vertu de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, de mettre à la disposition des fournisseurs canadiens et américains, un mécanisme de contestation relativement aux offres, qui soit équitable, opportun, transparent et efficace.

Au cours de sa troisième année d'activité, la Commission a traité un nombre croissant de plaintes, soit 31 en tout au cours de la présente année civile, plus précisément jusqu'au 30 novembre 1991, ce qui représente 10 plaintes de plus que durant l'année civile précédente. Sur les 31 plaintes reçues par la Commission, deux (2) ont été retirées, trois (3) ont été considérées comme ayant été retirées par le plaignant, du fait qu'il avait omis de recueillir des irrégularités qui s'étaient glissées au départ dans leurs plaintes. Dix (10) plaintes n'ont pas été acceptées parce qu'elles n'étaient pas du ressort de la Commission et cinq (5) autres parce qu'elles

Tableau 3: Structure organisationnelle



D. Perspectives en matière de planification

1. Facteurs externes influant sur le Programme

Négociations commerciales et multilatérales du GATT: Le travail de la Commission pourrait être grandement influencé par l'issue des négociations commerciales et multilatérales qui se déroulent actuellement au sein du GATT. Advenant que le champ d'application de l'Accord du GATT relatif aux marchés publics soit étendu aux entités ou aux catégories de contrats qui en sont actuellement exclus, ces dernières entreraient d'office dans la sphère de la compétence de la Commission, pour ce qui concerne l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. S'il devait être nécessaire, dans le cadre de l'Accord, de mettre en oeuvre un mécanisme de contestation des offres, relativement aux marchés adjugés en vertu du GATT, comme celui qui existe actuellement dans le cas de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, la Commission serait toute désignée pour s'acquitter de cette obligation.

Négociations bilatérales Canada-États-Unis: Le Canada et les États-Unis ont également convenu, conformément aux dispositions de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, d'amorcer des négociations bilatérales, au plus tard un an après la conclusion des renégociations multilatérales actuelles du GATT,



## 5. Organisation du Programme en vue de son exécution

**Structure de l'activité:** La Commission exerce une seule activité, à savoir la Commission de révision des marchés publics.

**Structure de l'Organisme:** La Commission peut compter au plus cinq commissaires, y compris le président, nommés par le gouvernement en conseil pour un mandat de cinq ans maximum, renouvelable. Le président est le premier dirigeant de la Commission et il supervise et oriente les travaux de la Commission. Celle-ci fait annuellement rapport au Parlement, par l'intermédiaire du Ministre des Consommateurs et des Sociétés.

Le secrétaire de la Commission est chargé de voir aux opérations courantes de la Commission, ce qui comprend les conseils en matière de politiques, la supervision du travail lié aux enquêtes sur les plaintes et des activités de communication de la Commission. De plus, le secrétaire, au nom du président, dirige le personnel, administre le budget et supervise la rédaction du rapport annuel de la Commission.

L'avocat général de la Commission relève du Président; il fournit des conseils juridiques à la Commission et à son personnel sur des questions de droit, de procédure et d'interprétation.

Le directeur, Recherche et Analyse examine et prépare des causes pour qu'elles soient présentées à la Commission. À ce titre, il lui incombe d'analyser les plaintes, d'enquêter sur les faits, de dissiper les incertitudes et d'informer le secrétaire de la Commission des preuves réunies.

Le Directeur, Détermination des coûts, est chargé d'aider la Commission à déterminer le montant des frais à accorder au plaignant, s'il y a lieu.

Il incombe au registraire de veiller à la sécurité et au contrôle de la diffusion interne et externe de l'information, mais aussi de faire les arrangements nécessaires à la tenue des audiences et à l'accès au registre d'information.

Un résumé de la structure organisationnelle de la Commission est présenté au tableau 3.

contestation des offres. Dans l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, plus particulièrement dans le chapitre 13 concernant les marchés publics, on exige que les deux parties instituent et maintiennent des procédures de contestation des offres équitables, opportunes, transparentes et efficaces.

## 2. Mandat

La Commission a été créée en vertu de la partie II de la Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, à titre d'instance indépendante de révision, n'ayant aucun intérêt particulier dans le renouvellement de l'adjudication. Elle possède, pour la comparution, la prestation de serment et l'interrogatoire des témoins, ainsi que pour la production et l'examen des pièces, l'exécution de ses ordonnances et pour toute autre question nécessaire ou utile relevant de sa compétence, toutes les attributions d'une cour supérieure d'archives.

En vertu de la Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, le mandat de la Commission s'étend à tous les marchés mentionnés dans le chapitre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis consacré aux marchés publics. À l'heure actuelle, il englobe les acquisitions de biens (de fournisseurs canadiens ou américains) dont la valeur se situe entre 31 000 \$ et 210 000 \$, dans le cas des entités et des biens qui sont actuellement visées par l'Accord du GATT relatif aux marchés publics.

## 3. Objectif du Programme

Régler expéditivement les plaintes de fournisseurs canadiens ou américains qui estiment que l'adjudication n'a pas été effectuée conformément à l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

## 4. Description du Programme

La Commission reçoit les plaintes de fournisseurs potentiels relativement aux marchés publics du gouvernement canadien visés par l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. La Commission mène une enquête et décide soit le rejet de la plainte, soit de recommander l'application, par les institutions fédérales responsables, de redressements appropriés (publier un nouvel appel d'offres, solliciter de nouvelles offres, réévaluer les offres, résilier un contrat, ou accorder le contrat ou un dédommagement au plaignant). Elle est également habilitée à accorder aux plaignants le remboursement des frais raisonnables engagés par le dépôt des plaintes et par la préparation des offres.

La Commission a également le pouvoir de faire des recommandations, par écrit, à une institution fédérale sur n'importe quel aspect de ses marchés.

Cet écart s'explique par des réductions budgétaires visant à appuyer le programme de restrictions du gouvernement.

Tableau 2: Résultats financiers pour 1990-1991

(en milliers de dollars)				
1990-1991				
Budget principal	Total disponible	Réel	Différence	
Commission de révision des marchés publics	1 297	1 297	1 142	155
Années-personnes *: Contrôles par CT				
10	10	10	-	-
Autres				
1	1	1	-	-

\* On trouvera au tableau 5, page 16, de plus amples renseignements sur les années-personnes.

**Explication de la différence** : Les dépenses réelles pour 1990-1991 se sont élevées à 155 000 \$, soit 12 % de moins que le total des fonds disponibles, ce qui est attribuable en majeure partie à des surplus aux postes des services professionnels et spéciaux, des transports et communications, de l'information et des dépenses en capital.

## C. Données de base

### 1. Introduction

Dans l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, le gouvernement du Canada et celui des États-Unis ont convenus d'élargir les débouchés commerciaux découlant des marchés publics accessibles aux fournisseurs dans les deux pays. Ils y sont parvenus essentiellement en étendant les obligations prévues sur le chapitre des procédures dans l'Accord du GATT relatif aux marchés publics, en ce qui concerne le traitement national et les mesures de transparence, aux marchés publics d'une valeur inférieure au seuil du GATT, actuellement de 210 000 \$, mais supérieure au seuil nouvellement établi de 31 000 \$ (l'équivalent en dollars canadiens de 25 000 \$ US, au moment de la signature de l'Accord, et révisable à tous les deux ans). À part cette portée plus large, la principale différence entre l'Accord du GATT relatif aux marchés publics et l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis porte sur le renforcement, dans l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, des dispositions régissant les procédures de

- la production, pour l'année civile 1990, du deuxième rapport annuel de la Commission, pour dépôt devant les deux chambres du Parlement (voir page 13);
- la publication, pour l'année financière 1991-1992, du premier manuel officiel de procédures internes de la Commission recouvrant tous les aspects du traitement des contestations relatives aux offres ainsi que l'élaboration et l'achèvement d'un Manuel de procédures administratives (voir page 14); et
- la mise en oeuvre de divers projets de communication destinés à sensibiliser davantage le public et le gouvernement au rôle et au mandat de la Commission ainsi qu'à obtenir rapidement leur opinion sur les méthodes de fonctionnement de la Commission (voir page 14).

**B. Sommaires financiers**

**Tableau 1: Besoins financiers pour 1992-1993**

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	Réel
1992-93	1991-92	1990-91	1989-90
Commission de révision des marchés publics	1 318	1 287	1 142
1 067			
Années-personnes *: Contrôles par CT	10	10	10
Autres	1	1	1
8			
9	11	11	11

**Explication de la différence:** L'augmentation de 31 000 \$, ou de 2,4 %, des besoins financiers pour 1992-1993, par rapport aux prévisions applicables à 1991-1992, s'explique principalement par le rajustement des traitements, des salaires et des avantages sociaux.

**Explication des prévisions pour 1991-1992:** Les dépenses prévues pour 1991-1992 (fondées sur les renseignements fournis à la Direction au 30 novembre 1991) sont de 40 000 \$ ou 3 % moindres que le budget principal de 1991-1992, lequel s'établissait à 1,327 million de dollars (voir autorisations de dépenser, page 4).

A. Plans pour 1992-1993 et rendement récent

1. Points saillants pour 1992-1993

La Commission de révision des marchés publics du Canada (la Commission) existe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1989; elle constitue le premier mécanisme officiel de contestation des offres au Canada, outre les tribunaux. Son rôle principal est d'entendre et de trancher les plaintes de fournisseurs canadiens et américains qui croient que le processus d'adjudication des marchés publics fédéraux admissibles ne s'est pas déroulé conformément aux dispositions du chapitre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis concernant les marchés publics. Les projets relatifs à 1992-1993 englobent :

- le traitement efficace et opportun de toutes les plaintes soumises à son examen. Au cours de l'année civile 1991, plus précisément à la fin de novembre 1991, le nombre des plaintes traitées est passé de 21 à 31 (voir page 12). Toutes ces plaintes, sauf une, ont été traitées dans le délai prescrit de 90 jours; les décisions rendues par la Commission à leur égard pourraient entraîner des conséquences importantes pour la conduite des marchés publics, en ce qui concerne, en particulier, la passation des marchés publics à fournisseur exclusif et la définition des besoins pour les marchés compétitifs; et

- la planification, la préparation et la mise en oeuvre de changements à apporter aux activités de la Commission, dû aux développements anticipés découlant d'initiatives proposées par le gouvernement concernant l'élargissement, par étapes, de la politique sur les occasions d'affaires par invitation ouverte à soumissionner et la contestation des offres, certains développements reliés à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, l'Accord proposé de libre-échange nord-américain ainsi que l'Accord intergouvernemental relatif aux marchés publics (voir les pages 11 et 12).

2. Rendement récent

- l'élaboration, en 1991-1992, en collaboration avec le ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie, d'un instrument de travail et de règles connexes en ce qui a trait à un mécanisme possible de redressement des



B.      Emploi des autorisations en 1990-1991 - Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)			
	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
Commission de révision des marchés publics			
30 (L) Dépenses relatives au Programme	1 208 000	1 208 000	1 052 984
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés			
	89 000	89 000	89 000
Total du Programme budgétaire			
	1 297 000	1 297 000	1 141 984



Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993	Budget 1991-1992
Commission de révision des marchés publics			
30	Dépenses du Programme	1 203	1 218
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	115	109
Total pour l'organisme		1 318	1 327
Crédits - Libellé et sommes demandées			
Crédits (dollars)		Budget	

(en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993		Budget principal 1991-1992	
Années- personnes	Budgétaire	Fonctionnement	Dépenses en capital	Total	Budget principal 1991-1992
	personnes*				
Commission de révision des marchés publics	10	1 298	20	1 318	1 327
Années-personnes autorisées en 1991-1992	10				

\* On trouvera au tableau 5, page 16, de plus amples renseignements sur les années-personnes.

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1992-1993	4
B.	Emploi des autorisations en 1990-1991	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1992-1993 et rendement récent	6
1.	Points saillants pour 1992-1993	6
2.	Rendement récent	6
B.	Sommaires financiers	7
C.	Données de base	8
1.	Introduction	8
2.	Mandat	9
3.	Objectif du Programme	9
4.	Description du Programme	9
5.	Organisation du Programme en vue de son exécution	10
D.	Perspectives en matière de planification	11
1.	Facteurs externes influant sur le Programme	11
E.	Renseignements sur le rendement du Programme	12

Section II

Renseignements supplémentaires

A.	Besoins financiers par article	15
B.	Besoins en personnel	16
C.	Coût net du Programme	17
D.	Index	18

Conçu pour servir de document de référence, le présent Plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le Plan comprend deux sections. La section I présente un aperçu du Programme, y compris une description, des renseignements de base, les objectifs et les perspectives en matière de planification, ainsi que des données sur le rendement qui servent à justifier les ressources demandées. La section II fournit de plus amples informations sur les coûts et les ressources, ainsi que des analyses spéciales qui permettent au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une continuité avec les autres documents budgétaires.

Le présent document est rédigé de façon à aider le lecteur à trouver facilement les informations qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section. En outre, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.



## Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en con-

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la

Partie II.

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1992

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées  
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition  
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1993-III-92  
ISBN 0-660-57027-0

**Commission de  
révision des  
marchés publics  
du Canada**

**Budget  
des dépenses  
1992-1993**

**Partie III**

**Plan de dépenses**





CA1  
FN  
-E 77

# Public Service Commission of Canada



## 1992-93 Estimates



## Part III

### Expenditure Plan

## **The Estimates Documents**

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

Associated Bookstores  
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1993-III-42  
ISBN 0-660-57028-9

*Printed on  
recycled paper*



*Imprimé sur du  
papier recyclé*

**1992-93 Estimates**

**Part III**

**Public Service Commission  
of Canada**

## **Preface**

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to aid in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

---

## Table of Contents

---

### Details of Spending Authorities

A.	Authorities for 1992-93	4
B.	Use of 1990-91 Authorities	6

### Section I

#### Program Overview

A.	Plans for 1992-93 and Recent Performance	
1.	Highlights	7
2.	Financial Summaries	8
B.	Background	
1.	Introduction	12
2.	Mandate	13
3.	Program Objective	14
4.	Program Organization for Delivery	14
C.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	15
2.	Initiatives and Update on Previous Years' Initiatives	16
D.	Program Effectiveness	18

### Section II

#### Analysis by Activity

A.	Staffing Programs	19
B.	Executive Programs	24
C.	Audit and Review	27
D.	Appeals and Investigations	29
E.	Training Programs	33
F.	Administration	39

### Section III

#### Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	41
2.	Personnel Requirements	42
3.	Distribution of Capital Expenditures	44
4.	Details of Major Capital Projects	45
5.	Net Cost of Program	45
6.	Revolving Fund Financial Statements	46
7.	Crosswalk Between Previous and New Activity Structures	49

References	50
------------	----

Topical Index	50
---------------	----

## Details of Spending Authorities

### **A. Authorities for 1992-93 – Part II of the Estimates**

#### **Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	<b>1992-93 Main Estimates</b>	<b>1991-92 Main Estimates</b>
	<b>Public Service Commission</b>		
10	Operating expenditures	<b>129,540</b>	129,809
15	Capital expenditures	<b>9,559</b>	—
(S)	Contributions to employee benefit plans	<b>16,069</b>	15,523
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	<b>154</b>	810
	<b>Total Agency</b>	<b>155,322</b>	146,142

#### **Vote – Wording and Amounts**

Vote	(dollars)	<b>1992-93 Main Estimates</b>
	<b>Public Service Commission</b>	
10	Public Service Commission – Operating expenditures	<b>129,540,000</b>
15	Public Service Commission – Capital expenditures	<b>9,559,000</b>



## Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates					Total	1991-92 Main Estimates
	Authorized person- years	Budgetary		Sub- Total	Less: Revenues credited to the vote		
		Operating	Capital				
Staffing Programs <sup>1</sup>	1,084	68,885	8,768	77,653	—	<b>77,653</b>	75,170
Executive Programs <sup>1</sup>	102	7,196	95	7,291	—	<b>7,291</b>	—
Audit and Review <sup>2</sup>	71	4,546	41	4,587	—	<b>4,587</b>	3,094
Appeals and Investigations	88	5,210	50	5,260	—	<b>5,260</b>	4,923
Training Programs <sup>3</sup>	462	48,361	600	48,961	14,457	<b>34,504</b>	35,035
Administration	409	25,722	305	26,027	—	<b>26,027</b>	27,920
	<b>2,216</b>	<b>159,920</b>	<b>9,859</b>	<b>169,779</b>	<b>14,457</b>	<b>155,322</b>	<b>146,142</b>
1991-92 Authorized person-years	<b>2,226</b>						

<sup>1</sup> Prior to 1992-93, Executive Programs was referred to as Management Category Programs and was included in the Staffing Programs Activity.

<sup>2</sup> The figure presented for the Audit and Review Activity reflects, in 1992-93, a transfer of person-years and related operating dollars from the Administration Activity for the internal audit and program evaluation functions.

<sup>3</sup> The Training Programs Activity is composed of two major sub-activities: Language Training and Staff Development and Training. The latter sub-activity is financed by means of a revolving fund and, in part, through a subsidy provided by the Commission's appropriation. For a reconciliation between the cash requirement of the Fund and the operating profit or loss calculated on an accrual accounting basis, refer to Figure 34.

**B. Use of 1990-91 Authorities – Volume II of the Public Accounts**

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
<b>Public Service Commission</b>				
25	Program expenditures	122,333,000	133,292,291	<b>130,997,781</b>
(S)	Contributions to employee benefit plans	13,789,000	14,793,000	<b>14,793,000</b>
		136,122,000	148,085,291	<b>145,790,781</b>
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	(103,000)	6,692,836*	<b>592,737*</b>
	<b>Total Program – Budgetary</b>	<b>136,019,000</b>	<b>154,778,127</b>	<b>146,383,518</b>

\* Includes the deletion of an amount of \$297,024 representing the 1990-91 loss, and asset and liability accounts associated with discretionary language training provided under the Revolving Fund.

---

## Section I

### Program Overview

---

#### A. Plans for 1992-93 and Recent Performance

##### 1. Highlights

The following are highlights of plans for 1992-93 and of recent performance relating to the activities of the Commission:

- **Executive Group services:** In 1992-93, the Commission will continue to develop and implement resourcing services, development programs and assessment tools, including an enhanced approach to selection for entry to the Executive Group. These activities emphasize the importance of the core leadership and management abilities that have been identified in the *Profile of Leaders and Managers in the Public Service* (see page 16).
- **Recruitment achievements and plans:** In 1991-92, a more targeted external recruitment strategy was developed to focus on meeting the needs of our clients for recruitment and referral services. The first Management Trainee Program participants were hired and new recruitment materials were developed for the Post-Secondary Recruitment Campaign. In 1992-93, the Commission will continue to improve its recruitment activities in order to recruit high quality individuals in a competitive marketplace (see page 17).
- **Integrated Staffing System project:** The objective of this project, which commenced in 1991-92, is to improve the information and operational systems in the Commission to support the changing business and service requirements of the Staffing Programs and Executive Programs branches. Within the scope of the Commission's mandate, it will also improve the quality of, access to and sharing of service-wide human resources management information. The project will set the standards for Commission-wide information and information technology management. In 1991-92, the detailed requirements of all users, clients, and stakeholders were determined, a technology direction selected and the development of new systems initiated. In 1992-93, new technologies will be acquired and introduced. The first of numerous updated operational and functional systems will also be put in place (see page 23).
- **Priorities Administration:** In 1991-92, the Commission continued to place persons with priority status. This was accomplished largely under the Work Force Adjustment Policy which provided retraining and redeployment opportunities to affected employees. The Commission worked in close cooperation with departments to support and encourage the use of innovative approaches for the placement and retraining of each affected person. A new work force adaptation directive, which replaced the Work Force Adjustment Policy, was announced in December, 1991 (see page 20).
- **PS 2000:** In the spirit of PS 2000, the Commission will review its delegation of staffing authority to emphasize values, accountability, partnership with departments and simplification of the staffing process (see page 16).

- **Language Training:** In 1992-93, the Commission will continue to meet statutory official languages requirements and government needs through the provision of orientation services and the design and delivery of job-related language training programs (see page 17).
- **Staff Training:** In 1992-93, the Commission, through its Special Operating Agency, Training and Development Canada, will continue to provide quality staff training and development services (see page 17).

## 2. Financial Summaries

**Figure 1: Financial Requirements by Activity**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Change	Estimates 1991-92
Staffing Programs <sup>1</sup>	77,653	75,896	1,757	75,170
Executive Programs <sup>1</sup>	7,291	—	7,291	—
Audit and Review <sup>2</sup>	4,587	4,379	208	3,094
Appeals and Investigations	5,260	5,246	14	4,923
Training Programs	34,504	38,537	(4,033)	35,035
Administration	26,027	26,143	(116)	27,920
	155,322	150,201	5,121	146,142
Person-years <sup>3</sup> : Controlled by TB	2,216	2,225	(9)	2,226
Other <sup>4</sup>	145	156	(11)	168
	2,361	2,381	(20)	2,394

<sup>1</sup> Prior to 1992-93, Executive Programs was referred to as Management Category Programs and was included in the Staffing Programs Activity.

<sup>2</sup> The figure presented for the Audit and Review Activity reflects, in 1992-93, a transfer of person-years and related operating dollars from the Administration Activity for the internal audit and program evaluation functions.

<sup>3</sup> See Figure 28 for additional information on person-years.

<sup>4</sup> Includes Governor in Council appointments, person-years for the Staff Training Special Operating Agency and student employment programs.

**Explanation of Change:** The financial requirements for 1992-93 are \$5.1 million higher than the 1991-92 forecast, which includes supplementary items. The following items contributed to this variance:

\$ Millions

**Staffing Programs:** The net increase of \$1.8 million is attributable to incremental resources associated with:

- the Integrated Staffing System; 5.6
- the Management Trainee Program; 3.5
- salary adjustments; 1.7

- the assessment centre for entry to the Executive Group; .5
- miscellaneous internal reallocations; .3

offset by the following reductions:

- the transfer of the Management Category Programs sub-activity to the newly created Executive Programs Activity; (7.3)
- an anticipated reduction in staffing activities; (1.5)
- the elimination of the 1991-92 resources related to staffing for the introduction of the Goods and Services Tax (GST); and (.9)
- the directed transfer to Supply and Services Canada for the refinancing of mandatory services. (.1)

**Executive Programs:** The increase of \$7.3 million is due to the transfer of the Management Category Programs sub-activity from the Staffing Programs Activity to the newly created Executive Programs Activity.

**Audit and Review:** The \$.2 million increase is the result of an internal reallocation of resources and an allowance for salary increases.

**Training Programs:** The net decrease of \$4.0 million is attributable to:

- the restructuring of the language training program; (3.1)
- the removal of resources for a Public Service learning communications network and the relocation of language teachers; (1.4)
- a reduction in 1992-93 of the Staff Development and Training Revolving Fund operating loss; (1.2)
- salary adjustments; (.8)
- an anticipated reduction in activities; (.5)

offset by:

- incremental resources received in 1992-93 to help reduce the statutory language training backlog. 3.0

**Administration:** The decrease of \$.1 million is due mainly to an internal reallocation of resources.

**Explanation of 1991-92 Forecast:** The \$4.0 million difference between the 1991-92 forecast and the 1991-92 Main Estimates (see Figure 1) is attributable to:

\$ Millions

**Staffing Programs:** A net increase of \$.7 million due to:

- expenditure restraint measures; (2.2)
- an internal reallocation of resources; (.8)

offset by incremental resources received for:

- the Integrated Staffing System project; 2.6
- the Management Trainee Program; and .6
- the assessment centre for entry into the Executive Group. .5

**Audit and Review:** An increase of \$1.3 million due to the transfer of the internal audit and program evaluation functions from the Administration Activity, offset by expenditure restraint measures.

**Appeals and Investigations:** An increase of \$.3 million due to internal reallocations, offset by expenditure restraint measures.

**Training Programs:** A net increase of \$3.5 million due to additional resources received for:

- the provision of non-statutory language training to government employees in remote areas; 1.5
- a salary shortfall and relocation of language teachers; 1.4
- the development of a Public Service learning communications network; 1.2
- an increase in the forecasted loss of the revolving fund; .5

offset by:

- expenditure restraint measures; and (.8)
- internal reallocations. (.3)

**Administration:** A net reduction of \$1.8 million due to:

- the transfer of the internal audit and program evaluation functions to the Audit and Review Activity; (1.4)
- expenditure restraint measures; (1.1)

offset by:

- an internal reallocation of resources. .7



**Figure 2: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Staffing Programs	70,065	63,787	6,278
Audit	3,041	3,023	18
Appeals and Investigations	4,944	4,740	204
Training Programs	37,526	34,839	2,687
Administration	30,808	29,630	1,178
	146,384	136,019	10,365
Person-Years*: Controlled by TB	2,256	2,240	16
Other	169	147	22
	2,425	2,387	38

\* See Figure 28 for additional information on person-years.

**Explanation of Change:** The 1990-91 expenditures were \$10.4 million or 7.6% higher than the Main Estimates. This was due mainly to the following factors:

\$ Millions

**Staffing Programs:** An overexpenditure of \$6.3 million attributable to the following:

- the transfer of regional resources from the Administration Activity; 2.7
- the increase in staffing activities related to the Goods and Services Tax; 2.3
- a salary shortfall; 2.0
- the administration of the Management Trainee Program; 1.4
- the Accelerated Economist Training Program; 1.1
- the Integrated Staffing System; .4
- the development of assessment materials for the staffing function; .4

offset by:

- a lower than expected participation by other departments in the Employment Equity programs; (2.6)
- expenditure restraint measures; and (1.1)
- internal reallocations. (.3)

**Appeals and Investigations:** A \$.2 million overexpenditure due mainly to a salary shortfall.

**Training Programs:** An overexpenditure of \$2.7 million due to various items such as a salary shortfall, relocation of language teachers and a larger deficit than forecasted in the revolving fund, offset by expenditure restraint measures and internal reallocations.

**Administration:** An overexpenditure of \$1.2 million attributable to:

- a salary shortfall; 3.4
  - the resources required for the Financial Management Information System; .8
- offset by:
- the transfer of regional resources to the Staffing Programs Activity; and (2.7)
  - restraint measures and internal reallocations. (.3)

## **B. Background**

### **1. Introduction**

The Public Service Commission is responsible for the interpretation and application of merit in staffing Public Service positions and is accountable to Parliament for the application of the *Public Service Employment Act* (PSEA). The Commission is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act*, reporting through the Secretary of State.

The *Public Service Employment Act* governs staffing in the Public Service and gives the Commission exclusive authority to make appointments in all government departments and agencies that do not have separate staffing authority under specific legislation. The Commission does not appoint the employees of agencies with "separate employer" status, except in the case of the Public Service Staff Relations Board, Indian Oil and Gas Canada, the Office of the Superintendent of Financial Institutions, and the Staff of Non-Public Funds, Canadian Forces. The "separate employers", listed in Schedule 1, Part II of the *Public Service Staff Relations Act*, comprise part of the Public Service – commissions and boards – not represented by the Treasury Board.

The *Public Service Employment Act* enables the Commission to delegate its exclusive authority to make appointments to departments and agencies. Through such delegation, the Commission has entrusted departments with a major role in selection and appointment. In line with its service-wide responsibilities and taking into account the diversity and specific needs of departments, subject to certain conditions such as prior clearance in order to staff, the Commission delegates significant appointment authority to departments. Seventy-one percent of appointments for the 1990-91 fiscal year were made by departments which have been delegated full authority for all aspects of the staffing process. Twenty-five percent of appointments are made by the Commission, which retains significant authority in those areas best overseen centrally through recruitment and referral of candidates in open competitions and in placement of persons with staffing priority entitlement. The remaining 4% of appointments are made through a shared

responsibility. The Commission retains full authority for recruitment to, and promotion within, the Executive Group.

The *Public Service Employment Act* stipulates that, in keeping with its mandate and in accordance with the provisions and principles of the PSEA, the Commission shall "operate and assist deputy heads in the operation of staff training and development programs in the Public Service." The Commission also develops the policies and programs that shape staffing in the Public Service, establishes mechanisms for appeals against appointments and recommendations for release or demotion and for investigation of complaints relating to non-appealable staffing matters and personal harassment, and monitors the conduct of delegated staffing.

## 2. Mandate

The Public Service Commission of Canada is a politically independent agency, accountable to Parliament for the administration of the *Public Service Employment Act*. The Act states that: "The Commission shall appoint or provide for the appointment of qualified persons to or from within the Public Service in accordance with the provisions and principles of the Public Service Employment Act."

The responsibilities of the Public Service Commission under the Act and in accordance with agreements with the Treasury Board can be described in two categories: exclusive and non-exclusive.

**Exclusive Responsibilities:** Pursuant to the *Public Service Employment Act*, exclusive authority is entrusted to the Commission to:

- make appointments to or from within the Public Service (Staffing Programs and Executive Programs);
- develop and administer processes and standards for the selection of candidates for positions in the Public Service (Staffing Programs and Executive Programs);
- operate an appeals system for appointments and demotions or releases for incompetence or incapacity (Appeals and Investigations);
- audit staffing activities (Audit and Review);
- investigate allegations of irregularities or inequities in staffing (Appeals and Investigations);
- administer Section 33 of the Act pertaining to political rights of public servants (Administration);
- demote or release for incompetence or incapacity (Administration); and
- recommend to Governor in Council exclusions from the *Public Service Employment Act* (Staffing Programs and Executive Programs).

**Non-Exclusive Responsibilities:** The Public Service Commission has also been entrusted with responsibility for certain functions which are not exclusively within its domain and are mostly carried out under delegation of authority from the Treasury Board of Canada. These include:

- middle management, supervisory and specialty training (Training Programs);
- language training (Training Programs);
- developmental courses and programs (Training Programs, Executive Programs and Staffing Programs);
- audit of certain personnel management functions (Audit and Review);
- investigation of complaints of personal harassment (Appeals and Investigation); and
- specific activities in the fields of human resources planning, counselling and career development for the Executive Group, and participation of under-represented groups (Staffing Programs and Executive Programs).

### **3. Program Objective**

The objective of the Commission is to assist in the maintenance of a competent Public Service by ensuring that the best qualified persons are recruited to or promoted within the Public Service, that qualified employees are deployed to meet operational requirements and that certain training services are provided on behalf of the Treasury Board.

### **4. Program Organization for Delivery**

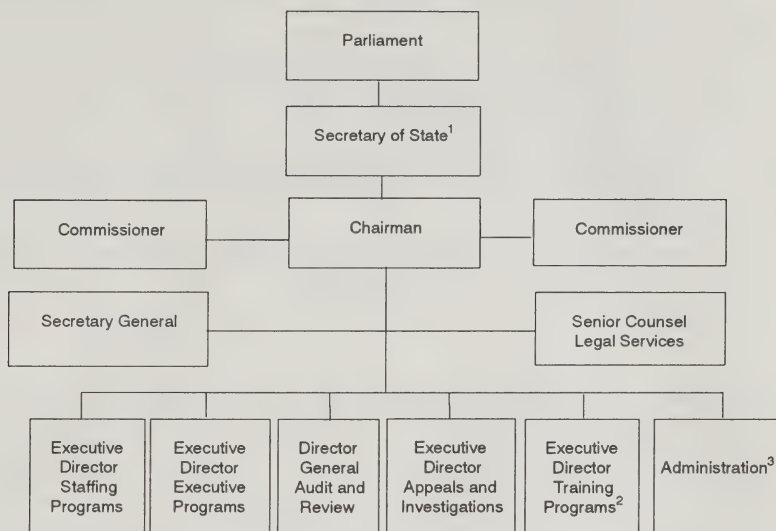
**Activity Structure:** The Public Service Commission Program includes six activities: Staffing Programs, Executive Programs, Audit and Review, Appeals and Investigations, Training Programs, and Administration.

**Organization:** Figure 3 shows the reporting relationship of the branches of the Public Service Commission and the corresponding resources. The branches and the activity structure have a one-to-one relationship, except for the Administration Activity which includes the Office of the Chairman and Commissioners, Secretary General, Legal Services, Corporate Management Branch, Communications Branch, and Human Resources Management Branch.

In 1991, some functions of the Staffing Programs Activity were realigned to create the new Executive Programs Activity. In addition, the internal audit and program evaluation functions of the Administration Activity were transferred to the Audit Activity, resulting in the new Audit and Review Activity. See Figures 36 and 37 for information on the resource implications of these changes.

In addition to offices in the National Capital Region, the Commission also has regional and district offices in St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Quebec City, Montreal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Calgary, Iqaluit, Vancouver, Victoria, Yellowknife, and Whitehorse. The Commission maintains these offices in order to provide the Canadian public with full access to Public Service employment opportunities and to make its services available across Canada.

**Figure 3: Resource Requirements by Organization and Activity**



Person-years	1,084	102	71	88	462	409
(\$000)	77,653	7,291	4,587	5,260	34,504	26,027

<sup>1</sup> In matters dealing with the *Public Service Employment Act*, the Secretary of State is the Minister designated as spokesperson for the Commission in Parliament and is also the appropriate minister within the context of the *Financial Administration Act*.

<sup>2</sup> Includes a Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund.

<sup>3</sup> Resources for the Office of the Chairman and Commissioners, Secretary General, Legal Services, Communications Branch, Human Resources Management Branch, Official Languages Secretariat and Corporate Management Branch comprise the Administration Activity total.

## C. Planning Perspective

### 1. External Factors Influencing the Program

Factors outlined below will impact the Public Service Commission as a central agency and as a department.

- Service-wide restraint will continue, necessitating a more targeted approach to recruitment and continued service to employees entitled to priority placement.
- The composition of the federal Public Service managerial and professional workforce requires planning and recruitment for future needs.



- As PS 2000 is implemented, emphasis will continue to be placed on values, accountability and simplification of the staffing process; and on enhanced training and development programs.
- The challenges of managing in the public sector environment demand an emphasis on managerial and leadership skills in executive selection, development and promotion.
- Matters of employment equity will remain a priority concern until target group representation in the federal workforce comes into line with their representation in the labour force.
- Requirements for bilingual services will continue to increase, as will the demand for language training of public servants.

## 2. Initiatives for 1992-93 and Update on Previous Years' Initiatives

**Management Trainee Program (MTP):** The Commission launched the Management Trainee Program in 1990-91. It is designed to recruit individuals with the potential to excel as managers in the federal Public Service and enable them to advance toward a productive career. The first year's campaign was successful in meeting the external recruitment target of 100 participants, drawn from 1 284 applications. High potential members of employment equity target groups from outside the Public Service were sought out and encouraged to apply. Their representation in the MTP currently equals or exceeds their labour market availability. The Commission plans to sustain the current high standards in the annual promotion, assessment and selection of new recruits.

In the fall of 1990, the steering committee established to give direction in developing the Management Trainee Program recommended it be made available to public servants through a parallel campaign. As a result, the internal component was developed and launched. The 1990-91 campaign was successful in qualifying 25 candidates from the 119 applications processed.

Treasury Board has created a pool of 30 person-years, administered by the Commission, to assist departments in providing the required central agency assignments for MTP participants.

**Executive Group:** During 1991-92, a number of service initiatives were undertaken. In response to the impact on departments and Management Category employees of the February 1991 budget, a new priority counselling and placement service was launched. A proposal for an enhanced approach to selection for entry to the new Executive Group, including more rigorous use of assessment tools such as a new assessment centre was also developed, and the implementation strategy was prepared. Implementation of an appointment-to-level process for the assistant deputy minister (ADM) level was started. As well as these new projects, the Commission continued work on selection guidelines for the new Executive Group; the diagnostic and career counselling service for senior managers and executives was made an ongoing operation on a cost-recovery basis; and, the implementation of regional delivery of resourcing services for the Executive Group was completed.

In 1992-93, the Commission will continue to foster management excellence in the Executive Group by: implementation of the enhanced approach to selection for entry to the group, completion of the implementation of appointment-to-level for the ADM level, implementation of the selection guidelines for the Executive Group, and increasing the contributions to learning through



experience made by its assignment programs for managers within the Public Service, with the private sector, with other levels of government and internationally.

**Enhanced Recruitment and Referral:** Initiatives reported in the 1991-92 Expenditure Plan have been completed. All recruitment material has been reviewed and up-dated. The post-secondary campaign was reviewed and a new image developed. A forum for departments with external recruitment authority was initiated to ensure consistency of approach and messages. The pilot test giving three departments direct access to the Commission's inventory of candidates is being evaluated. The Commission also began the repatriation from Employment and Immigration Canada of full operating responsibilities for the Administrative Support Category and the Operational Category in locations where the Public Service Commission currently has an office. This will be accomplished over a five-year period. Plans for 1992-93 include the implementation of a five year External Recruitment Strategy. Efforts will be directed toward better focusing recruitment, improving systems and administrative procedures, reviewing post-secondary initiatives and programs, strengthening employment equity initiatives and improving program delivery.

**Employment Equity:** Activities include the delivery of special measure employment equity programs, training modules on part-time work and on women in non-traditional occupations, and the delivery of attitudinal and cross-cultural awareness workshops to federal departments. Activities also include the development of appropriate support materials such as brochures and the Technical Aid Loan Bank Catalogue. In 1991-92, the Commission implemented new recruitment initiatives to attract applicants from designated target groups. It also increased its network of contacts to include public and private sector employers at the municipal, provincial, national and international level.

The information package developed in 1991-92 by the Women's Career Counselling and Referral Bureau to advertise its services has been sent out to all the identified target audiences: deputy heads, directors of personnel, and women one and two levels below the Executive Group.

The Commission continues to give a high priority to providing counselling services, as well as development opportunities to target group members within the Executive Group. The current focus is on measures to identify, through networking, counselling and outside search activities, target group members ready for entry into the Executive Group.

**Area of Competition:** New guidelines for the development of departmental area of competition policies were promulgated in May, 1991. Preliminary indications from departments show there will be a resulting increase in requests for changes to departmental policies. To accommodate departmental requests within a reasonable timeframe, a significant investment of Commission resources will be required.

**Training Programs Initiatives:** The Commission has continued the implementation of the new language training program, which focuses on functional language training at the A and B levels, and has increased client satisfaction through implementation of an action plan resulting from two studies: "Focus on Service" and "Study of the factors influencing student satisfaction on continuous courses".

In terms of professional training, the Commission has implemented a marketing strategy developed in 1990-91 and an exchange program with its major clients; expanded its accreditation program to other Canadian universities; and conducted pilot projects in the area of distance learning.

In 1992-93, the Commission will continue to provide high quality language training to enable public servants to work and to give required services in both official languages. Resources have been reorganized and this should reduce the backlog of clients awaiting statutory training. A computerized grammar program, part of the "Programme de base du français au travail" (PBFT), is under development. Candidates eligible for language training will continue to be evaluated for aptitude.

The Commission will develop and offer professional training and training services as set out in the Training and Development Canada 1992-93 *Catalogue of Courses and Services* and will continue to implement its marketing strategy. Customized training will be emphasized, and regular courses will be reevaluated in light of new information and the recent government policies. Finally, a wide range of courses for trainers will be offered.

#### **D. Program Effectiveness**

An in-depth study of the retention of aboriginal peoples in the Public Service was completed. The study indicated aboriginal peoples had high resignation rates resulting from the distinct attitudinal and cultural barriers they face in government.

A second study resulted in the development of a discussion paper on a continuous learning culture and its implications for the Public Service of Canada.

## Section II

### Analysis by Activity

#### A. Staffing Programs

##### Objective

The objective of the Staffing Programs Activity is to assist in the maintenance of a competent and representative Public Service and to ensure that the Public Service is staffed with qualified individuals.

##### Description

The Staffing Programs Activity encompasses activities in support of delegated and non-delegated staffing, including policy and program development, monitoring, consultation and advice, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities and services in support of recruitment and promotion. This activity also encompasses the delivery of employment equity programs; policy and special programs and assessment techniques in support of the Executive Programs. For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

##### Resource Summaries

This Activity represents 50% of the total operational expenditures and 49% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$77.7 million (Figure 4) includes \$54.6 million or 70% for personnel costs.

**Figure 4: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Regional Operations	48,303	815	43,527	864	44,894	854
External Recruitment	10,226	90	—	—	—	—
Program Development	7,935	127	18,972	167	13,301	174
Monitoring and Information Management	2,964	52	3,670	52	3,361	55
Management Category Programs*	—	—	7,123	101	8,109	104
Integrated Staffing System Project	8,225	—	2,604	—	400	—
	77,653	1,084**	75,896	1,184	70,065	1,187

\* Effective 1992-93, Management Category Programs becomes a separate activity titled Executive Programs.

\*\* Included in the person-year totals are resources dedicated to the employment equity programs comprising 346 person-years for participants and 73 person-years for administrative and counselling services.

**Explanation of Change:** The changes in resource requirements for 1992-93 are explained in the Program Overview.

**Figure 5: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Regional Operations	44,894	854	42,230	780	2,664	74
Program Development	13,301	174	10,299	146	3,002	28
Monitoring and Information Management	3,361	55	3,367	62	(6)	(7)
Management Category Programs	8,109	104	7,891	109	218	(5)
Integrated Staffing System Project	400	—	—	—	400	—
	70,065	1,187	63,787	1,097	6,278	90

**Explanation of Change:** Actual financial resource requirements were 10% higher than planned. The difference between actual 1990-91 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

#### **Performance Information and Resource Justification**

Information is provided below for each of the four components of this Activity.

**Regional Operations:** The major activity of this component is to provide all non-delegated staffing activities and services for all occupational categories. Services include all aspects of recruitment, referrals, language assessment, appointments, placement of priority persons, the administration of the Co-operative Education Program (Figure 6) and the delivery of special measure employment equity programs (Figure 7). Other responsibilities include advising and assisting departments on delegated staffing, following up on upheld appeals, and various other types of staffing support services. The Commission is currently in the process of repatriating from Employment and Immigration Canada the responsibility for recruitment and referral for the Administrative Support category in those regions outside of the National Capital Region.

**Figure 6: Staffing Process – Statistical Overview**

	Projected 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90
Appointments (non-delegated)	2,562	2,559	2,540	1,969
Recruitment (applications processed)	171,750	171,000	194,602*	133,381
Referrals	18,017	16,454	15,547	14,247
Average days with advertising	60	63	51	60
Average days without advertising	13	14	18	17
Language assessments	18,500	16,590	18,701	17,503
Priorities administration:				
New entrants	7,000	10,000	6,647	5,449
Placements	4,000	4,000	2,788	3,202
Co-op requests processed	6,629	6,432	6,988	6,165

\* Efforts to attract applicants for positions related to the implementation of the Goods and Services Tax (GST) contributed significantly to the increase in 1990-91.

Note: Does not include Administrative Support and Operational Categories.

**Figure 7: Employment Equity Special Measure Programs – Participant Statistical Overview**

	Projected 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90
National Indigenous Development Program				
New participants	172	164	167	124
Participants who completed program	178	177	96	116
Northern Careers Program				
New participants	104	103	77	36
Participants who completed program	88	68	56	68
Access Program for Disabled Persons				
New participants	153	141	134	151
Participants who completed program	175	121	79	110
Visible Minority Employment Program				
New participants	184	172	115	157
Participants who completed program	183	136	106	101
Option: Non-Traditional Occupations Program for Women				
New participants	104	110	122	87
Participants who completed program	127	103	59	87



**External Recruitment:** The major activity of this component is to develop approaches aimed at recruiting highly qualified individuals to the federal Public Service. It provides functional direction to regional offices and prime user departments and manages centralized and decentralized national external recruitment programs. Services include general recruitment, post-secondary recruitment, the Accelerated Economist Training Program and the Management Trainee Program (Figure 8).

**Figure 8: External Recruitment – Statistical Overview**

	Projected 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90
<b>Post-Secondary Recruitment Program</b>				
PSR appointments*	325	500	605	403
PSR applications processed	12,500	7,500	14,231	12,052
<b>Accelerated ES Training Program</b>				
Applications processed	450	450	497	466
Participants recruited	8	8	8	7
Graduating participants	8	7	6	8
<b>Management Trainee Program**</b>				
External applications processed	1,250	1,000	1,284	—
Internal applications processed	750	500	119	—
Participants recruited from outside	100	100	100	—
Participants recruited from inside	25	25	25	—

\* Appointments are for the 1989 and 1990 calendar years.

\*\* Implemented in 1990-91.

**Program Development:** This component develops proposals for amendments to legislation, regulations, standards, directives, methods, policy and procedures, to implement the staffing policies of the Public Service Commission. It has responsibility for occupational and language tests, selection standards, various statutory instruments, and assessment centre activities. It also oversees the interests of the Commission in litigation affecting both the Commission and the PSEA, and conducts consultations with unions. The other major function of this component is the development and administration of special measure employment equity programs and the strategies and initiatives to assist departments in achieving their employment equity objectives.



**Monitoring and Information Management:** This component monitors, analyzes and researches staffing policy related matters and issues. It also carries out coordinative functions in support of the priorities and needs of the Commission, the Treasury Board Secretariat and departments in human resource and labour market analysis areas. This component also ensures one focus for all staffing data and information systems. Services provided to clients within and outside the Commission relate to analysis and data services, data administration (including data quality and input) and the coordination and administration of information technology in support of the activities of the Staffing Programs Branch and the Executive Programs Branch (Figure 9).

**Figure 9: Monitoring and Information Management – Statistical Overview**

	Projected 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90
Data Administration:				
Operational staffing documents processed	200,000	200,000	207,232	164,000
Analysis and Data Services:				
Data/statistical reports generated for:				
Departments and Others	4,200	3,862	2,532	1,857
Internal to PSC	2,720	2,834	2,948	3,065
Treasury Board Secretariat	80	104	465	670
Total	7,000	6,800	5,945	5,592

**Capital Expenditures:** In 1988-89, the Commission undertook a major review of its existing staffing data systems and information requirements. The resulting Strategic Information Systems Plan identified the need to integrate 30 independent staffing data systems, improve data quality and availability, update the technology and reduce operating costs.

Project approval was given for the development and implementation of a totally Integrated Staffing System (ISS) at a total cost of \$25,027,000 for the period 1990-91 to 1994-95. Incremental resources for this project amount to \$14,889,000. The difference of \$10,138,000 between the total cost of the integrated system and the incremental funding will be realized through efficiency gains of \$1,862,000 occurring during the initial implementation of the project and a contribution of \$8,276,000 by the Commission from within its existing resource levels.

## B. Executive Programs

### Objective

The objective of the Executive Programs Activity is to provide leadership, services and advice for the development and delivery of all Public Service wide Executive Group resourcing and career development, and to provide related services to aspirants to the Executive Group.

### Description

The Executive Programs Activity includes: recruitment, selection, assessment, and counselling of the Executive Group; development and implementation of career advancement policies, plans and programs for Executives and employees in the feeder groups; administration of executive development programs on behalf of Treasury Board; management of international assignments and exchanges; and implementation of initiatives to increase representation of employment equity target groups in the Executive Group.

Prior to 1992-93, the Executive Programs Activity was referred to as Management Category Programs and was reported under the Staffing Programs Activity. On January 1, 1992, the Management Category was renamed the Executive Group. For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

### Resource Summaries

This Activity represents 5% of the total operational expenditures and 5% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$7.3 million (Figure 10) includes \$5.8 million or 79% for personnel costs.

**Figure 10: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Resourcing Portfolios	5,110	70	—	—	—	—
Programs	2,181	32	—	—	—	—
	7,291	102	—	—	—	—

Note: Refer to the Staffing Programs Activity for information on 1991-92 Forecast and 1990-91 Actual.

### Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for the two sub-activities.

**Resourcing Portfolios:** This sub-activity, through five Resourcing Portfolios, an ADM Secretariat, and the PSC regional offices, provides Executive Group resourcing services to departments and executives. These resourcing services include recruitment, selection, assessment, employment counselling and priority placement activities for approximately 4,700 EX's and SM's.

**Programs:** Services are provided through five unique program components.

**Career Assignment Program:** The Career Assignment Program (CAP) is a Treasury Board program administered by the Public Service Commission. It provides integrated career development activities designed to assist individual organizations and the Public Service as a whole to develop high potential middle managers. CAP is aimed at contributing to a continuing supply of personnel who have performed well in diversified areas and who have been assessed as having potential to perform effectively at the senior managerial levels.

Through a unique blend of individualized counselling, education and planned work assignments, the program enables those selected to capitalize on their potential for advancement to senior managerial levels. The program is delivered in the National Capital Region and in Western Canada.

**Interchange Canada:** Interchange Canada is a Treasury Board program administered by the Public Service Commission. It is designed to promote, plan and administer exchange assignments between the Public Service of Canada and the other sectors of the Canadian economy, including the private sector, other levels of government (municipal and provincial), Crown corporations, academic institutions, and non-profit or voluntary organizations. The primary purpose of the program is to foster understanding and cooperation between organizations in the private sector and the federal government.

**Business/Government Executive Exchange Program:** The Executive Exchange Program, which was introduced in 1987, gives high potential business and government executives the opportunity to move into the other sector temporarily. Through direct involvement in each other's operations and application of their talents and experience to problem solving in the other sector, executives achieve a partnership of understanding. The development of this type of partnership and cooperation between the business community and the federal government is an important contribution to the goal of continued economic prosperity for Canada into the 21st century.

**International Programs:** Since 1978, the International Programs Office, in concert with External Affairs and International Trade Canada, has had the mandate to improve the representation of Canada in the secretariats of international organizations. To this end, the office identifies qualified Canadian candidates to compete for positions deemed of interest to and attainable by Canada. There are currently over 1,000 Canadians in professional positions in such organizations as the United Nations, its specialized agencies and international financial institutions. A related additional responsibility of International Programs is to facilitate the exchange of public servants between Canada and foreign governments.

**Women's Career Counselling and Referral Bureau:** The Women's Career Counselling and Referral Bureau was established in 1983 as a national program to increase the number of women in the senior management ranks of the federal Public Service. Objectives for the two five year cycles of the program have been exceeded through career counselling, identification, marketing and referral of women with executive potential to competitions at the entry level of the Executive Group and for development opportunities. The Bureau's mandate extends to 1993.

**Figure 11: Executive Programs – Statistical Overview**

	Projected 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90
<b>Resourcing Portfolios:</b>				
Staffing requests received	800	718	1,076	994
Appointments	775	516	856	948
Managers offered brokerage services	325	325	107	156
Career counselling sessions	3,182	3,182	2,181	2,737
<b>Career Assignment Program (CAP):</b>				
National Capital Region (NCR)				
Counselling sessions	400	450	725	680
Assignments arranged	150	150	152	216
Active participants	155	176	154	152
Proportion of women entering	55%	50%	66%	49%
<b>Western Career Assignment Program (CAP)</b>				
Counselling sessions	550	580	512	487
Assignments arranged	49	44	45	30
Active participants	54	67	55	50
Proportion of women entering	50%	47%	50%	No course
<b>Interchange Canada Program (ICP):</b>				
Counselling sessions	700	500	400	375
Assignments arranged	160	160	165	168
Active participants	329	310	312	284
Proportion of women entering ICP	25%	28%	24%	28%
<b>Business/Government Executive Exchange:</b>				
Assignments arranged	6	13	17	10
Active participants	30	30	28	30
<b>International Programs:</b>				
Cases opened	400	400	350	283
Canadians assigned to positions in international organizations	55	55	49	51
Government to Government exchanges	30	30	32	27
<b>Women's Career Counselling and Referral Bureau</b>				
Counselling sessions	676	650	868	724
Requests for referrals	94	94	366	357
Referrals made	260	260	690	734
Number of women in Management Category	735	723	723	665

## C. Audit and Review

### Objective

The objective of the Audit and Review Activity is to ensure that activities governed by the *Public Service Employment Act* conform with the requirements of the law and policy of the Public Service Commission; to audit, on behalf of the Treasury Board Secretariat, departmental compliance with certain personnel management policies and procedures; and to systematically evaluate the Department's programs, policies and practices to assess how effectively they meet their objectives and how efficiently they are being administered.

### Description

The Audit and Review Activity reviews departmental and PSC staffing practices and procedures in order to determine that appointments conform with the *Public Service Employment Act and Regulations* and Commission policy. It reviews the manner in which departments administer selected aspects of their personnel services for which Treasury Board has policy responsibility. This latter activity is governed by an agreement between Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission. It also performs internal audit and program evaluation functions for the Commission.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

### Resource Summaries

This Activity represents 3% of the total operational expenditures and 3% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$4.6 million (Figure 12) includes \$4.0 million or 88% for personnel costs.

**Figure 12: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Audit and Review	4,587	71	4,379	70	3,041	44

**Explanation of Change:** The changes in resource requirements for 1992-93 are explained in the Program Overview.



**Figure 13: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Audit and Review	3,041	44	3,023	48	18	(4)

### Performance Information and Resource Justification

**External Audit Operations:** The number of external audits reported in 1991-92 (Figure 14) is fewer than in 1990-91 due to the size of the departments audited. The departments audited represent approximately 30% of the total employment in the Public Service.

The areas examined in all departments are: staffing, classification, training, human resource planning and conflict of interest. Areas and issues may be reduced, depending on the extent of the department's self auditing and the issues of particular interest to the Commission and Treasury Board.

**Figure 14: External Audits Completed\* – Statistical Overview**

	Audits	Post Audits
1992-93 Plan	15	3
1991-92 Forecast	11	7
1990-91 Actual	15	3
1989-90 Actual	10	—

\* An audit is completed when the Deputy Head is informed of the final results of the audit and has received the published report.

**Internal Audit:** Studies in the area of resource utilization were completed in different branches to assist in program delivery. Audits of the Commission's recruitment activities and materiel management function were also completed.

In 1992-93, the function will conduct audits throughout the Commission, with a continued focus on productivity and service.

**Program Evaluation:** In 1990-91, two studies were completed: an in-depth study of the retention of aboriginal peoples in the Public Service and the development of a discussion paper on a continuous learning culture and its implications for the Public Service of Canada.



D. Appeals and Investigations

Objective

The objective of the Appeals and Investigations Activity is to ensure that appeals lodged by public servants pursuant to the *Public Service Employment Act* (PSEA), or complaints lodged by public servants or outside applicants with respect to the application of the PSEA in non-appealable matters or in matters of personal harassment, are dealt with fairly, promptly and impartially; and to adopt appropriate procedures to encourage the informal resolution of such actions.

Description

The Appeals and Investigations Activity, through the establishment of independent boards, hears appeals by public servants against alleged breaches of the *Public Service Employment Act and Regulations* in such matters as appointment, demotion and release. In addition, complaints of alleged irregularities in staffing processes and matters of personal harassment in the workplace are investigated. Training, advice and assistance are provided to departments, unions and other interested individuals.

For further details on the operations of the Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 3% of the total operational expenditures and 4% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$5.3 million (Figure 15) includes \$4.7 million or 89% for personnel costs.

Figure 15: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Appeals	2,356	39	2,352	39	1,960	31
Investigations	2,904	49	2,894	49	2,984	50
	5,260	88	5,246	88	4,944	81

**Figure 16: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Appeals	1,960	31	1,991	34	(31)	(3)
Investigations	2,984	50	2,749	48	235	2
	4,944	81	4,740	82	204	(1)

**Explanation of change:** Actual financial requirements were 4% higher than planned. The difference between actual 1990-91 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

#### **Performance Information and Resource Justification:**

Information is provided separately below for the two components of this Activity.

**Appeals:** This sub-activity conducts inquiries into and renders decisions on appeals against appointments or proposed appointments (section 21, PSEA) and appeals against recommendations for demotion or release for incompetence or incapacity (section 31, PSEA). A statistical overview of this component is presented in Figure 17.

Goals, in terms of the timeliness of decisions, are being met. Efforts to improve efficiency in the handling of appeals continued in 1991-92 but were impeded to some degree by resource constraints. The average time required to set down an appeal hearing from the appeal expiry date to the initial hearing date is 44 days, which is approximately the same as last year. The ongoing effort to encourage disclosure has resulted in the rate of appeals withdrawn prior to the hearing remaining at 40%. It is not anticipated this rate will increase appreciably as disclosure is now taking place in virtually all cases. The cases in which decisions are rendered are those that remain after withdrawal and the issues tend to be complex.

Although the number of appealable processes has decreased by 6.2%, the number of appealed selection processes decreased by 2.6% while the number of decisions rendered increased by 8.4%. This shift is due to the current environment of reduced opportunities for promotion.

Considerable resources are being devoted to enhance the understanding of the appeals process. Following last year's complete redesign of the Appeals Workshop, which is a course provided on a regular basis through the auspices of the Training Programs Branch, as well as the production of a new video on appeals, a second video was produced in conjunction with Training Development Canada. The bi-monthly publication of *Info*, a summary of key appeal board decisions and investigations, and the publication of *Appeal Board Decisions*, a quarterly containing the full text of significant decisions, have been continued. In addition, numerous workshops and information sessions have been given to departments and unions.

**Figure 17: Appeals – Statistical Overview**

	Projected 1992-93	Forecasted 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90
Appealable selection processes	8,500	9,000	9,596	9,593
Selection processes appealed	1,500	1,450	1,489	1,404
Number of appeals	2,900	2,800	3,187	2,274
Decisions rendered*	900	850	784	833
Appeals:				
Allowed	350	350	322	306
Dismissed	850	800	558	691
Appellant withdraws	900	900	975	874
No right of appeal	500	500	527	374
Decisions rendered within standard:**				
Section 21	75%	80%	89%	63%
Section 31	75%	70%	96%	51%

\* The number of appeals is greater than the number of decisions rendered because one appeal decision may result in the disposition of several appeals.

\*\* Eighty per cent of Appeal Board decisions under section 21 of the PSEA were to be rendered within 10 days of the last evidence being presented. Sixty per cent of Appeal Board decisions under section 31 of the PSEA were to be rendered within 10 days of the last evidence being presented. On April 1, 1990, the standards were changed: 75% of section 21 decisions are to be rendered within 10 days; and 75% of section 31 decisions are to be rendered within 20 days. Experience has shown that these standards best reflect a realistic target for the issuance of a quality product.

**Investigations:** This sub-activity is responsible for the investigation, conciliation and mediation of all complaints on non-appealable staffing matters and on any other matter arising out of or relating to the administration or operation of the PSEA and the *Regulations*. It has also assumed, since April 1991, responsibility for investigations under subsection 21(1) of the PSEA. In this case, employees request the opinion of the Commission as to whether their opportunity for advancement has been prejudicially affected by a "without competition" appointment. In addition, by agreement with Treasury Board Secretariat, investigations into complaints of harassment in the workplace, other than for grounds prohibited by the *Canadian Human Rights Act*, are conducted. A statistical overview of this component is presented in Figure 18.

In 1990-91, the number of complaints increased by 24% over 1989-90. In fact, the number of complaints has increased by 43% over the last 3 years. Due to the deterioration in labour relations, this trend is expected to continue in 1991-92 and 1992-93.

Notwithstanding this significant increase in complaints, productivity/throughput time has improved considerably. A management review completed in June 1989 determined the average time to complete a case was 330 days for the review period. For 1990-91, this number was reduced to 202 days for an improvement in productivity of 39%.

The improved productivity over the last three years is due mainly to better case management and the use of the no fault mediation (problem solving) approach. In fact, mediations/resolutions now account for 36% of all completions.

In regard to the opinions under subsection 21(1), 51% were closed on target, that is two months from opening.

**Figure 18: Investigations – Statistical Overview**

	Projected 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90
Number of complaints	2,600	2,400	2,244	1,811
Number of cases opened	525	475	414	444
Number of cases on hand (as of March 31)	383	308	283	341
Number of cases closed*	450	450	472	415
Section 21(1) requests:				
Number of requesters	900	900	760	716
Number of cases opened	500	500	425	371
Number of cases on-hand	49	49	49	n/a
Number of cases closed	500	500	401	354

\* A case is closed when no further intervention is required by the investigations unit.

## E. Training Programs

### Objective

The objective of the Training Programs Activity is to improve the occupational competence of federal public servants and to allow them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or of those to which they aspire, in response to Treasury Board policies, the *Official Languages Act* and departmental demands.

### Description

The Training Programs Activity is composed of two sub-activities:

**Language Training:** This sub-activity provides mandatory and discretionary language training in both official languages and related orientation and language training services, in conformity with government policy, to meet the needs of departments and agencies in the federal Public Service. It provides second-language courses designed to meet the job-related linguistic requirements of departments, and a range of advisory, informational and coordinating services related to language training.

**Staff Development and Training:** This sub-activity provides professional, technical, policy, middle management and supervisory training and related specialized training and training services in both official languages to federal public servants across Canada in response to Treasury Board policies and departmental demands. It provides courses designed to meet the job-related training and developmental requirements of departments and a range of advisory, informational and coordinating services related to training.

For further details on the operations, refer to the section on performance information and resource justification.

### Resource Summaries

The Training Programs Activity represents 22% of the total Program expenditures and 21% of the total person-years of the Commission for 1992-93. The Language Training sub-activity is funded through appropriation with revenues being recovered for direct costs for discretionary language training and credited to the Consolidated Revenue Fund. Discretionary language training was funded through the Staff Development and Training Revolving Fund in 1990-91 only. Training and Development Canada operates the Staff Development and Training Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund. For staff development training and related services, users pay according to rates approved annually by the Commission. The Revolving Fund forecasted deficit and related performance data for 1992-93 are based on an average 8% increase in rates.

The expenditures for the Revolving Fund are presented on a cash basis (Figure 19) and on an accrual basis (Figure 33). The disbursements for 1992-93 consist of \$8.5 million, or 58%, for personnel costs and \$6.1 million, or 42%, for non-salaries, offset by revenue of \$11.6 million and \$2.9 million in subsidy funding. (For further details on expenditures by object refer to Figure 26.)

The subsidy to Training and Development Canada is used to fund the activities necessary to carry out the roles and responsibilities assigned to the Commission which cannot be recovered through user fees. These include equitable access to courses by both official language



groups as well as disabled persons; analysis, design, development and updates of course materiel; central services to departments and agencies consisting of a training reference centre, information services and training technology development; and corporate support through quality control and course accreditation.

**Figure 19: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>		<b>Forecast 1991-92</b>		<b>Actual 1990-91</b>	
	<b>\$</b>	<b>P-Y</b>	<b>\$</b>	<b>P-Y</b>	<b>\$</b>	<b>P-Y</b>
Language Training Appropriation	<b>31,465</b>	<b>462</b>	34,312	473	31,048 <sup>1</sup>	380
Staff Training Subsidy	<b>2,885</b>	—	2,885	—	2,885	—
Language Training Subsidy	—	—	—	—	3,000	—
<b>Total Appropriation</b>	<b>34,350</b>	<b>462</b>	<b>37,197</b>	<b>473</b>	<b>36,933</b>	<b>380</b>
<b>Staff Development and Training Revolving Fund</b>						
<b>Discretionary Language Training</b>						
Disbursements	—	—	—	—	10,639	143
Less: Receipts credited to revolving fund	—	—	—	—	10,342	—
<b>Net Cash Required</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>297</b>	<b>143</b>
<b>Special Operating Agency<sup>2</sup></b>						
Disbursements	<b>14,611</b>	<b>142</b>	14,566	148	13,851	158
Less: Receipts credited to revolving fund	<b>14,457</b>	—	13,226	—	13,555	—
<b>Net Cash Required</b>	<b>154</b>	<b>142</b>	<b>1,340</b>	<b>148</b>	<b>296</b>	<b>158</b>
<b>Net Revolving Fund Total</b>	<b>154</b>	<b>142</b>	<b>1,340</b>	<b>148</b>	<b>593</b>	<b>301</b>
<b>Total Activity</b>	<b>34,504</b>	<b>604</b>	<b>38,537</b>	<b>621</b>	<b>37,526</b>	<b>681</b>
<b>Revenue credited to the CRF<sup>3</sup></b>	<b>1,350</b>	<b>—</b>	<b>1,071</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

<sup>1</sup> Excludes discretionary language training which, for 1990-91 only, was provided by means of a revolving fund.

<sup>2</sup> Effective April 1, 1990, Treasury Board approved the establishment of the Staff Training Special Operating Agency (SOA) as an organizational entity within the Training Programs Branch of the Public Service Commission. As part of this decision, the SOA is not subject to person-year control.

<sup>3</sup> As of April 1, 1991, the revenue recovered for the direct costs associated with the provision of discretionary language training is credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF).

**Explanation of Change:** The changes in resource requirements for 1992-93 are explained in the Program Overview.



**Figure 20: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Language Training	31,048	380	29,057	384	1,991	(4)
Staff Training Subsidy	2,885	—	2,885	—	—	—
Language Training Subsidy	3,000	—	3,000	—	—	—
Total Appropriation	36,933	380	34,942	384	1,991	(4)
Staff Development and Training Revolving Fund						
Discretionary Language Training						
Disbursements	10,639	143	11,183	140	(544)	3
Less: Receipts credited to revolving fund	10,342	—	11,326	—	984	—
Net Cash Required	297	143	(143)	140	440	3
Special Operating Agency						
Disbursements	13,851	158*	11,732	149*	2,119	9
Less: Receipts credited to revolving fund	13,555	—	11,692	—	1,863	—
Net Cash Required	296	158	40	149	256	9
Net Revolving Fund Total	593	301	(103)	289	696	12
Total Activity	37,526	681	34,839	673	2,687	8

\* The person-years of the Special Operating Agency are not subject to person-year control.

**Explanation of Change:** Actual financial resource requirements were 8% higher than planned. The difference between actual 1990-91 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

### Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for the two sub-activities.

**Language Training:** Language training and orientation services are provided through three program components.

**Provision of Courses and Services:** This program component comprises all of the second-language training courses and services provided by the Public Service Commission to federal public servants and others identified by the Treasury Board Secretariat requiring language training. Language training courses for statutory clients provide participants with the opportunity to acquire the necessary second language skills to function in the workplace at the level of linguistic competence of their positions as required by departments.

The number of students requiring mandatory language training has increased since 1988-89. Because of downsizing in the area of language training, fewer teaching resources have been available to meet demands resulting in an increase in the backlog of students awaiting mandatory language training. However, effective streamlining has allowed Language Training Canada to increase the number of groups on course and thus considerably reduce the number of students waiting for language training in the National Capital Region. In addition, in 1992-93, cost recovery training for non-statutory clients will be given on a limited basis in certain regions so resources may be concentrated on requests for statutory courses.

A statistical overview is presented in Figure 21.

**Figure 21: Provision of Language Training Courses – Statistical Overview**

	Projected 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90	
	Statutory <sup>1</sup>	Statutory <sup>1</sup>	Statutory <sup>1</sup>	Statutory	Discretionary
Number of Students <sup>2</sup>	2,523	2,402	2,466	2,662	7,189
Number of hours:					
Student	1,818,404	1,595,791	1,222,198	1,162,963	614,269
Group <sup>3</sup>	235,984	217,108	170,268	255,032	

<sup>1</sup> Data on discretionary language training is not collected at the corporate level.

<sup>2</sup> The definition of "student" was revised pursuant to the new language training policy implemented on April 1, 1990. Accordingly, previous years' data has been revised to ensure consistency.

<sup>3</sup> Group hours are not available separately for discretionary and statutory language training.

**Orientation Services:** Since 1981, this service has assessed the likelihood to succeed of those employees entitled to language training (that is, attaining the skills required by the position within the maximum time limits for training allocated by Treasury Board policy). Provision of service in this area impacts on the overall quality and efficiency of government wide staffing actions.

**Course Development and Quality Management:** This program component comprises the development of training programs and courses as well as the evaluation of their effectiveness in meeting course and program objectives.

The Language Training sub-activity undertakes the design and development of its courses according to the Systems Approach to Language Training. This approach, based on developing communicative competence in the second language in the work situation, reflects the characteristics and requirements specific to teaching a second language within the framework of the *Official Languages Act* and the policies deriving from it. During 1991-92 the following activities progressed as planned:

- the development and implementation of level C course material for both English and French programs; and
- the continued development and validation of tests for all levels of new courses.

In addition, the first volume of *Amélioration de la prononciation*, for outside sales, was finished and published in cooperation with Communications Canada.

Language Training Canada (LTC) is currently developing a computer courseware package based on the grammar component of LTC's "Programme de base du français au travail" (PBFT). This courseware will be available in 1992-93 for LTC clients. Other users will be able to purchase the courseware through Supply and Services Canada.

**Staff Development and Training:** Staff training is provided by Training and Development Canada, established as a Special Operating Agency on April 1, 1990, through two program components.

**Provision of Courses and Services:** This program component provides professional, technical, middle management, supervisory and related specialized training in subject areas such as finance, informatics, materiel management, training technology and government policy implementation. It also provides training consulting services as well as customized design, development and delivery of training courses for client departments across Canada. Advice and assistance on all facets of training are provided to departmental managers and administrative focal points, such as the Office of the Comptroller General.

The number of courses given remains essentially the same (Figure 22) as demand for classroom training has stabilized. Business development activities are being undertaken to add new product lines and market training services to obtain new revenue sources. Achievements in 1991-92 included the opening of new training centres in Quebec City and Victoria, continued academic accreditation of Commission courses with Canadian universities, and investment in new course design.

**Figure 22: Provision of Staff Training Courses – Statistical Overview**

	Projected 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90
Number of courses	1,277	1,197	1,277	1,221
Number of course-days offered	4,533	4,309	4,533	4,323
Number of participants	19,723	16,160	19,723	18,264
Average number of participants	15.4	13.5	15.4	15.0
Average cost per participant-day*	\$175	\$172	\$146	\$148

\* One participant-day is equal to one participant attending one course-day.

**Course Development and Quality Assurance:** This program component undertakes curriculum design and development according to the Systems Approach to Training. This approach is based on occupational analysis as well as periodic evaluation and validation of courses to ensure that they meet service-wide needs. In 1991-92, the development of all planned courses and quality control activities was completed and projects were carried out related to the use of new technologies for distance learning and intelligent tutor systems.

With respect to 1992-93, demand for customized training is expected to rise, requiring the design of departmental-specific courses; calendar courses will be reviewed to ensure that the curriculum remains current and reflects government priorities; a full complement of training-for-trainers courses will be offered to facilitate the cost-effective development, delivery and evaluation of in-house training and development programs by government departments.

## F. Administration

### Objective

The objective of the Administration Activity is to provide policy and strategic direction and central services and systems in support of all PSC program activities.

### Description

The Administration Activity includes the activities of the Chairman and Commissioners, corporate policy and strategic planning, co-ordination of parts of the Official Languages Program for which the PSC is responsible, management systems and policies, and financial, personnel, communications and other administrative and support services for the Commission.

For further details on the operation of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

### Resource Summaries

This Activity represents 17% of the total operational expenditures and 18% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$26.0 million (Figure 23) includes \$20.6 million or 79% for personnel costs.

**Figure 23: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Executive Direction	2,259	35 <sup>1</sup>	2,280	35 <sup>1</sup>	2,287	28 <sup>2</sup>
Official Languages Secretariat	480	8	465	9	756	8
Common Services	23,288	369	23,167	369	27,368	387
Student Employment Programs <sup>3</sup>	—	—	231	5	397	9
	26,027	412	26,143	418	30,808	432

<sup>1</sup> Includes 3 decontrolled person-years.

<sup>2</sup> Includes 2 decontrolled person-years.

<sup>3</sup> Person-years are not controlled by Treasury Board.

**Explanation of Change:** The changes in resource requirements for 1992-93 are explained in the Program Overview.

**Figure 24: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Executive Direction	2,287	28	2,112	34	175	(6)
Official Languages Secretariat	756	8	511	10	245	(2)
Common Services	27,368	387	27,007	443	361	(56)
Student Employment Programs	397	9	—	—	397	9
	30,808	432	29,630	487	1,178	(55)

**Explanation of Change:** Actual resource requirements increased by 4% over planned. The difference between actual 1990-91 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

#### **Performance Information and Resource Justification**

The overall measure of efficiency for this Activity is expressed as the percentage of the total Commission person-year resources (Figure 25).

**Figure 25: Total Person-Years in the Administration Activity as a Percent of Total Program Person-Years**

	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90
Person-years	412	418	432	497
Percentage of total program person-years	17.4	17.6	17.8	20.4



## Section III Supplementary Information

### A. Profile of Program Resources

#### 1. Financial Requirements by Object

Figure 26: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Appropriation			Revolving Fund			
	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	
						Discretionary Language Training	Special Operating Agency
Personnel							
Salaries and wages	100,435	99,505	94,070	6,984	7,048	6,401	7,234
Contributions to employee benefit plans	16,069	15,389	14,793	1,117	1,193	1,243	1,341
Other personnel costs	887	901	1,379	388	378	—	263
	117,391	115,795	110,242	8,489	8,619	7,644	8,838
Goods and services							
Transportation and communications	9,948	9,622	6,194	712	693	114	712
Information	3,325	3,267	3,475	383	367	207	298
Professional and Special services	8,627	8,867	8,916	1,426	1,777	2,223	1,710
Rentals	2,423	2,138	2,511	2,058	1,975	61	1,598
Purchased repair and upkeep	1,558	1,239	1,134	176	32	3	25
Utilities, materials and supplies	1,712	1,534	1,799	400	498	71	438
Other subsidies and payments	2,840	2,849	6,707	667	345	106	70
	30,433	29,516	30,736	5,822	5,687	2,785	4,851
Total operating	147,824	145,311	140,978	14,311	14,306	10,429	13,689
Capital	7,344	3,550	4,813	300	260	210	162
Total Expenditures	155,168	148,861	145,791	14,611	14,566	10,639	13,851
Less: Receipts credited to revolving fund	—	—	—	14,457	13,226	10,342	13,555
Net budgetary expenditures	—	—	—	154	1,340	297	296
Revenue credited to the CRF*	1,350	1,071	—	—	—	—	—

\* Effective April 1, 1991, revenue recovered for the direct costs associated with the provision of discretionary language training are credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF).

## 2. Personnel Requirements

**Figure 27: Person-Year Requirements by Activity**

	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>
<b>Authorized person-years – Controlled by Treasury Board:</b>			
Staffing Programs*	<b>1,084</b>	1,184	1,187
Executive Programs**	<b>102</b>	—	—
Audit and Review	<b>71</b>	70	44
Appeals and Investigations	<b>88</b>	88	81
Training Programs	<b>462</b>	473	523
Administration	<b>409</b>	410	421
	<b>2,216</b>	2,225	2,256
<b>Other person-years – Not controlled by Treasury Board:</b>			
Training Programs – Special Operating Agency	<b>142</b>	148	158
Administration	<b>3</b>	8	11
	<b>145</b>	156	169

\* Included in this total are resources dedicated to the Employment Equity Program comprising 346 person-years for participants and 73 person-years for administrative and counselling services.

\*\* Prior to 1992-93, the person-years for Executive Programs, previously referred to as Management Category Programs, were included with the Staffing Programs Activity.

**Figure 28: Details of Personnel Requirements**

	Person-Years* Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91		
Management	50	50	58	61,500 - 138,300	87,167
Scientific and Professional	451	455	479	18,310 - 125,100	51,396
Administrative and Foreign Services	948**	915	877	14,810 - 77,182	46,666
Technical	81	81	92	13,679 - 85,094	38,717
Administrative Support	621	659	690	16,163 - 47,383	27,882
Operational	39	39	48	16,989 - 70,723	27,525
Hourly Rated Teachers	26	26	12	35,432 - 53,138	—
	2,216	2,225	2,256		

	Other Person-Years*			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91		
Senior Levels	6	6	5	61,500 - 165,500	103,213
Scientific and Professional	6	6	5	18,310 - 125,100	57,760
Administrative and Foreign Services	97	103	101	14,810 - 77,182	50,534
Technical	3	3	4	13,679 - 85,094	30,679
Administrative Support	27	27	38	16,163 - 47,383	27,694
Operational	6	6	7	16,989 - 70,723	28,819
Students	—	5	9	—	—
	145	156	169		

\* Person-years refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term, or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in Schedule I, Parts I and II, of the *Public Service Staff Relations Act*. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the *Public Service Employment Act* and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

\*\* This figure includes 346 Employment Equity Program person-years which are distributed throughout various occupational groups.

**Note:** The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1991. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

### 3. Distribution of Capital Expenditures

The following figure identifies the capital expenditures by activity and type of asset to be acquired for major capital projects for which the estimated total cost exceeds \$250,000.

**Figure 29: Distribution of Capital Expenditures**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>
<b>Staffing Programs</b>			
Integrated Staffing System			
Project management	<b>350</b>	683	—
Program technology	<b>4,000</b>	90	336
Program professional services	<b>1,575</b>	1,312	64
Program training and travel	<b>300</b>	—	—
Interim mainframe costs	<b>2,000</b>	519	—
	<b>8,225</b>	2,604	400
<b>Administration</b>			
Replacement of Financial Management Information System			
EDP Equipment	—	730	100
EDP Software	—	240	100
Professional and Special Services	—	70	—
Other Related Expenditures	—	30	—
	—	1,070	200
	<b>8,225</b>	<b>3,674</b>	<b>600</b>

For the justification of the resources related to the Integrated Staffing System Project, refer to the section on performance information and resource justification for the Staffing Programs Activity (page 23).

#### 4. Details of Major Capital Projects

The following figure identifies each capital acquisition project for which the estimated total cost equals or exceeds \$250,000 and includes previously identified major capital projects until completion.

**Figure 30: Details of Major Capital Projects by Activity**

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1992	Estimates 1992-93	Future Year's Requirements
<b>Staffing Programs</b>					
Integrated Staffing System	14,889	14,889	2,604	8,225	3,660
<b>Administration</b>					
Financial Management Information System	1,200	1,270	1,270	—	—

#### 5. Net Cost of Program

**Figure 31: Estimated Net Cost of the Program for 1992-93**

(thousands of dollars)					
Main Estimates 1992-93	Add Other Costs*	Total Program Cost	Less Revenue**	<u>Estimated Net Program Cost</u>	
				1992-93	1991-92
169,779	22,876	192,655	15,807	176,848	171,082

\* Other costs of \$22,876,000 consist of:

•	accommodation received without charge from PWC;	18,305,000
•	employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat;	4,275,000
•	cheque issue and other accounting services received without charge from SSC; and	234,000
•	employer's share of compensation costs paid by Labour Canada.	62,000

\*\* Revenues of \$15,807,000 consist of:

•	receipts and revenues credited to the Revolving Fund;	11,572,000
•	receipts credited directly to the Consolidated Revenue Fund; and	1,350,000
•	subsidy funding.	2,885,000

## 6. Revolving Fund Financial Statements

**Figure 32: Projected Use of Revolving Fund Authority**

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1992		4,500
Drawdown:		
Projected balance April 1, 1992	37	
Net expenditure charged to appropriation authority for 1992-93	<u>154</u>	<u>191</u>
Projected balance March 31, 1993		4,309

**Figure 33: Training Programs – Revolving Fund Statement of Operations**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	
			Discretionary Language Training	Special Operating Agency
Revenue				
Course fees and services	12,417	10,004	11,404	9,622
Subsidy	2,885	2,885	—	2,885
Total revenue	15,302	12,889	11,404	12,507
Expenses				
Salaries and employee benefits	8,489	8,619	8,051	8,749
Transportation and communications	734	672	113	730
Information	371	405	207	298
Professional and special services	1,868	1,492	2,215	1,729
Rentals	2,227	1,975	62	1,349
Purchased repairs and upkeep	252	35	3	25
Utilities, materials and supplies	402	393	68	256
Depreciation	277	285	38	311
Corporate administration and financial services	667	345	106	—
Other	—	—	—	12
Total expenses	15,287	14,221	10,863	13,459
(Surplus) deficit	(15)	1,332	(541)	952



**Figure 34: Statement of Changes in Financial Position**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>	
			<b>Discretionary Language Training*</b>	<b>Special Operating Agency</b>
Working capital required (provided)				
Operations				
Net (income) or loss for the year	<b>(15)</b>	1,332	(541)	952
Add: Items not requiring use of funds				
Provision for employee termination benefits	<b>(134)</b>	(135)	—	(226)
Depreciation	<b>(277)</b>	(285)	(38)	(311)
	<b>(426)</b>	912	(579)	415
Working capital requirements	<b>280</b>	168	662	(279)
Capital acquisitions	<b>300</b>	260	—	234
Net expenditure charged to Appropriation Authority	<b>154</b>	1,340	83	370

\* For 1990-91 only, discretionary language training was provided through the Staff Development and Training Revolving Fund. Effective 1991-92, all the language training resources were transferred to the Language Training appropriation.

**Figure 35: Training Programs Revolving Fund Balance Sheet**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>
<b>ASSETS</b>			
Current			
Accounts receivable	<b>4,156</b>	3,301	3,939
Prepaid expenses	<b>200</b>	200	178
	<b>4,356</b>	3,501	4,117
Fixed (net)	<b>1,351</b>	1,328	1,353
Total Assets	<b>5,707</b>	4,829	5,470
<b>LIABILITIES</b>			
Current			
Accounts payable and accrued liabilities	<b>3,623</b>	2,948	3,293
Deferred revenue	<b>200</b>	150	67
	<b>3,823</b>	3,098	3,360
Long-term			
Provision for employee termination benefits	<b>1,427</b>	1,427	1,427
Total Liabilities	<b>5,250</b>	4,525	4,787
<b>EQUITY OF CANADA</b>			
Accumulated surplus	<b>(320)</b>	(335)	997
Accumulated net charge against the fund's authority	<b>777</b>	639	(314)
	<b>457</b>	304	683
Liabilities and Equity	<b>5,707</b>	4,829	5,470
Working capital ratio (current assets over current liabilities)	<b>1.1</b>	1.1	1.2
Accounts receivable average collection in days	<b>87</b>	86	107

## 7. Crosswalk Between Previous and New Activity Structures

**Figure 36: 1992-93 Main Estimates Crosswalk**

(thousands of dollars)	New Structure						Total
	Staffing Programs	Executive Programs	Audit and Review	Appeals & Investigations	Training Programs	Administration	
Previous Structure							
Staffing Programs	77,653	7,291					84,944
Audit			3,096				3,096
Appeals and Investigations				5,260			5,260
Training Programs					34,504		34,504
Administration			1,491			26,027	27,518
Total	77,653	7,291	4,587	5,260	34,504	26,027	155,322

**Figure 37: 1992-93 Main Estimates Crosswalk (Person-Years)**

	New Structure						Total
	Staffing Programs	Executive Programs	Audit and Review	Appeals & Investigations	Training Programs	Administration	
Previous Structure							
Staffing Programs	1,084	102					1,186
Audit			47				47
Appeals and Investigations				88			88
Training Programs					604*		604
Administration			24			412**	436
Total	1,084	102	71	88	604	412	2,361

\* Includes 142 decontrolled person-years.

\*\* Includes 3 decontrolled person-years.

---

## References

Annual Report 1990, Public Service Commission of Canada, Minister of Supply and Services  
Canada, 1990, Cat. No. SC 1-1990

---

## Topical Index

Subject	Pages
Accelerated Economist Training Program	11, 22
Administration	39
Appeals and Investigations	29
Area of competition	17
Audit and Review	27
Business/Government Executive Exchange Program	25
Capital expenditures	4, 23, 44
Career Assignment Program	25
Course accreditation	17, 34
Employment equity	11, 16, 17, 20, 21, 22, 42, 43
Enhanced Recruitment and Referral	17
Executive Group	7, 9, 10, 13, 14, 16, 17, 24
Executive Programs	24
Financial Management Information System	12, 44, 45
Integrated Staffing System	7, 8, 10, 11, 19, 20, 23, 44, 45
Interchange Canada	25
International Programs	25
Language training	8, 14, 33, 35
Management Trainee Program	7, 8, 10, 11, 16, 22
Mandate	13
Post-secondary recruitment	7, 17
Priorities administration	7, 20, 21
PS 2000	7, 16
PSC organization	14
PSC responsibilities	13
Public Service Employment Act (PSEA)	12, 13, 22, 27, 29, 30, 31
Recruitment	7, 22
Special Operating Agency	8, 34, 35, 37, 42
Staff Development and Training	33, 37
Staff Development and Training Revolving Fund	4, 6, 9, 33, 34, 35, 41, 46, 47, 48
Staffing Programs	19
Training Programs	17, 33
Women's Career Counselling and Referral Bureau	17, 25







Index par sujet

Sujet	Pages
Accréditation des cours	19, 37
Administration des priorités	7, 21, 22
Administration	41
Appels et Enquêtes	31
Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes	18, 27
Cours et affectations de perfectionnement	26
Dépenses en capital	4, 25, 46
Équité en matière d'emploi	11, 17, 18, 21, 22, 23, 44, 46
Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel	4, 6, 9, 35, 36, 37, 43, 48, 49, 50
Formation et perfectionnement du personnel	35, 39
Formation linguistique	8, 14, 35, 38
FP 2000	8, 17
Groupe de la direction	7, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 25, 26
Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)	13, 14, 23, 29, 31, 32, 33
Mandat	13
Nouvelle approche en matière de recrutement et de présentation	18
Organisation de la CFP	15
Organisme de service spécial	8, 36, 37, 39, 44
Programme de formation accélérée des économistes	12, 23
Programme Échanges Canada	26
Programme de stagiaires en gestion	7, 9, 10, 12, 17, 23
Programme d'échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale	26
Programmes des cadres de direction	25
Programmes de dotation	20
Programmes internationaux	26
Programmes de formation	19, 35
Recrutement postsecondaire	7, 18
Recrutement	7, 23
Responsabilités de la CFP	14
Système de dotation intégré	7, 9, 10, 12, 20, 21, 24, 46, 47
Système d'information financier	12, 46, 47
Vérification et Revue	29
Zone de concours	19

## Concordance entre les anciennes et les nouvelles structures par activité

Tableau 36 : Concordance du Budget des dépenses principal de 1992-1993

(en milliers de dollars)									
Nouvelle structure									
Ancienne structure	Programmes de dotation	Vérification	Appels et Enquêtes	Programmes de formation	Admi-nistration	Total			
Programmes des cadres de direction	77 653	7 291	3 096			84 944			
Programmes de dotation						3 096			
Vérification						5 260			
Appels et Enquêtes			5 260			34 504			
Programmes de formation				34 504		26 027			
Administration						27 518			
Administration						1 491			
Programmes des cadres de direction						4 587			
Vérification et Revue						5 260			
Appels et Enquêtes						34 504			
Programmes de formation						26 027			
Administration						155 322			
Total	77 653	7 291	4 587	5 260	34 504	26 027			

Tableau 37 : Concordance du Budget des dépenses principal de 1992-1993 (années-personnes)

Nouvelle structure									
Programmes									
Ancienne structure	Programmes des cadres de direction	Vérification	Appels et Enquêtes	Programmes de formation	Admi-nistration	Total			
Programmes de dotation	1 084	102				1 186			
Vérification		47				47			
Appels et Enquêtes			88			88			
Programmes de formation				604*		604			
Administration					412**	436			
Administration						24			
Total	1 084	102	71	88	604	412			
Total	1 084	102	71	88	604	412			

\* Comprend 142 années-personnes non contrôlées.

\*\* Comprend 3 années-personnes non contrôlées.

Tableau 35 : Bilan du fonds renouvelable des programmes de formation

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
<b>ACTIF</b>				
À court terme				
Comptes débiteurs	4 156	3 301	3 939	
Frais payés d'avance	200	200	178	
Immobilitisations (nettes)	4 356	3 501	4 117	
Total de l'actif	5 707	4 829	5 470	
<b>PASSIF</b>				
À court terme				
Comptes créditeurs et charges à payer	3 623	2 948	3 293	
Recettes différées	200	150	67	
À long terme	3 823	3 098	3 360	
Provision pour les indemnités de cessation d'emploi	1 427	1 427	1 427	
Total du passif	5 250	4 525	4 787	
<b>AVOIR DU CANADA</b>				
Bénéfices non répartis	(320)	(335)	997	
Imputation nette accumulée sur le fonds	777	639	(314)	
Total du passif et de l'avoir	5 707	4 829	5 470	
Coefficient du fonds de roulement (l'actif à court terme divisé par le passif à court terme)	1,1	1,1	1,2	
Délai moyen (en jours) de recouvrement des créances	87	86	107	

Tableau 34 : Etat des variations de la situation financière

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Formation linguistique*	Organisme de service spécial
1992-1993	1991-1992	1990-1991	
Net (rentées) ou pertes pour l'année	1 332	(541)	952
Plus : Articles ne nécessitant pas le recours au fonds			
Provision pour les indemnités de cessation d'emploi des employés	(134)	—	(226)
Amortissement	(277)	(38)	(311)
Besoins du fonds de roulement	280	168	662
Acquisitions de capitaux	300	260	—
Dépenses nettes imputées sur l'autorisation de prélever des fonds	154	1 340	83
			370

\* Pour 1990-1991 seulement, la formation linguistique était dispensée au moyen du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel. A compter de 1991-1992, toutes les ressources de la formation linguistique ont été transférées aux crédits de la Formation linguistique.

6. Etats financiers du fonds renouvelable

Tableau 32 : Utilisation prévue du fonds renouvelable

(en milliers de dollars)			
Autorisation, 1 <sup>er</sup> avril 1992		4,500	
Prélèvements :			
Solde prévu au 1 <sup>er</sup> avril 1992		37	
Dépenses nettes imputées sur les crédits autorisés pour 1992-1993		154	
Solde prévu au 31 mars 1993			4 309

Tableau 33 : Programmes de formation – Etat des opérations du fonds renouvelable

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Formation Organisation 1990-1991	Réel
Revenu		12 417	10 004	11 404	9 622
Frais de cours et services					
Subvention		2 885	2 885	—	2 885
Revenu total		15 302	12 889	11 404	12 507
Dépenses					
Traitements et avantages sociaux des employés		8 489	8 619	8 051	8 749
Transports et communications		734	672	113	730
Information		371	405	207	298
Services professionnels et spéciaux		1 868	1 492	2 215	1 729
Location		2 227	1 975	62	1 349
Services de réparation et d'entretien		252	35	3	25
Services publics, fournitures et approvisionnements		402	393	68	256
Amortissement		277	285	38	311
Administration ministérielle et services financiers		667	345	106	—
Autres		—	—	—	12
Total des dépenses		15 287	14 221	10 863	13 459
(Excédent) déficit		(15)	1 332	(541)	952

4. **Détail des grands projets d'immobilisations**

Le tableau suivant présente les projets d'acquisition d'immobilisations dont le coût total prévu est de 250 000 \$ ou plus et comprend les grands projets d'immobilisations annoncés antérieurement et non achevés.

**Tableau 30 : Détail des grands projets d'immobilisations par activité**

(en milliers de dollars)				
Programmes de dotation	Système de dotation intégré	Administration	Système d'information financier	
Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif actuel	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1992	Budget des dépenses 1992-1993	Besoins des années futures
14 889	14 889	2 604	8 225	3,660

5. **Coût net du Programme**

**Tableau 31 : Coût net estimatif du Programme pour 1992-1993**

(en milliers de dollars)				
Budget principal 1992-1993	Plus autres coûts*	Coût total du Programme	Moins recettes**	Coût net estimatif du Programme 1991-1992
1 69 779	22 876	192 655	15 807	176 848
				171 082

\* Les autres coûts de 22 876 000 \$ comprennent :

- les locaux fournis sans frais par TPC;

- les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor;

- l'émission des chèques et d'autres services comptables fournis sans frais par ASC; et

- la contribution de l'employeur aux dédommagements payés par Travail Canada.

\*\* Les recettes de 15 807 000 \$ comprennent :

- les recettes à valoir sur le fonds renouvelable;

- les recettes à valoir directement sur le Trésor; et

- la subvention.



\*\* Ce nombre comprend 346 années-personnes pour l'équité en matière d'emploi, réparties dans les différents groupes professionnels.

**Note :** Les colonnes des années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du Programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne de l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 1991. La colonne visant le traitement moyen reflète les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influer sur la comparaison des moyennes entre les années.

### 3. Répartition des dépenses en capital

Le tableau suivant indique la répartition des dépenses en capital par activité et selon le genre de biens à acquérir pour un projet majeur dont le coût total prévu dépasse 250 000 \$.

**Tableau 29 : Répartition des dépenses en capital**

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	
1992-1993	1991-1992	1990-1991	

Programmes de dotation			
Système de dotation intégré			
Gestion du projet	350	683	—
Technologie du programme	4 000	90	336
Services professionnels du programme	1 575	1 312	64
Formation et voyages dans le cadre du programme	300	—	—
Coûts provisionnels du processor central	2 000	519	—
	8,225	2,604	400

Administration			
Remplacemement du système d'information financier			
Matériel informatique	—	730	100
Logiciels	—	240	100
Services professionnels et spéciaux	—	70	—
Autres coûts connexes	—	30	—
	—	1 070	200
	8,225	3 674	600

Pour la justification des ressources du projet du Système de dotation intégré, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources de l'activité Programmes de dotation (page 24).

Tableau 28 : Détail des besoins en personnel

	Années-personnes* contrôlées par le Conseil du Trésor				Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993
	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991	Echelle des traitements actuelle	
Gestion	50	50	58	61 500 - 138 300	87 167
Scientifique et professionnelle	451	455	479	18 310 - 125 100	51 396
Administration et service extérieur	948**	915	877	14 810 - 77 182	46 666
Technique	81	81	92	13 679 - 85 094	38 717
Soutien administratif	621	659	690	16 163 - 47 383	27 882
Exploitation	39	39	48	16 989 - 70 723	27 525
Professeurs rémunérés à l'heure	26	26	12	35 432 - 53 138	—
<hr/>					
	Autres années-personnes*				Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993
	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991	Echelle des traitements actuelle	
Cadres supérieurs	6	6	5	61 500 - 165 500	103 213
Scientifique et professionnelle	6	6	5	18 310 - 125 100	57 760
Administration et service extérieur	97	103	101	14 810 - 77 182	50 534
Technique	3	3	4	13 679 - 85 094	30 679
Soutien administratif	27	27	38	16 163 - 47 383	27 694
Exploitation	6	6	7	16 989 - 70 723	28 819
Étudiants	—	5	9	—	—
<hr/>					
	145	156	169		

\* L'expression « années-personnes » désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes « autorisées ».

Les « autres » années-personnes ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

## 2. Besoins en personnel

**Tableau 27 : Besoins en années-personnes par activité**

Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Années-personnes autorisées – Contrôlées par le Conseil du Trésor :		
Programmes de dotation*	1 084	1 184
Programmes des cadres de direction**	102	—
Vérification et Revue	71	70
Appels et Enquêtes	88	88
Programmes de formation	462	473
Administration	409	410
Autres années-personnes – Non contrôlées par le Conseil du Trésor :		
Programmes de formation – Organisme de service spécial	142	148
Administration	3	8
	145	156
		169

\* Les participants au Programme d'emploi comptent pour 346 années-personnes, et l'administration et les conseillers pour 73 années-personnes.

**Section III**  
**Renseignements supplémentaires**

**A. Aperçu des ressources du programme**  
**Besoins financiers par article**

**Tableau 26 : Détail des besoins financiers par article**

		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			
		Personnel		Biens et services		Transports et communications		Services d'entretien et réparation		Services publics, fournitures et approvisionnement		Autres subventions et paiements		Capital		Total des dépenses de fonctionnement		Total des dépenses		Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable		Dépenses nettes		Recettes à valoir directement sur le Trésor*			

\* À compter du 1<sup>er</sup> avril 1991, les recettes récupérées pour les coûts directs reliés à la prestation de la formation linguistique facultative sont portées au crédit du Trésor.

Tableau 24 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)					
1990-1991					
	Réel	Budget principal	Différence		
	\$	A-P	\$	A-P	
Haute direction	2 287	28	2 112	34	175 (6)
Secrétariat des langues officielles	756	8	511	10	245 (2)
Services communs	27 368	387	27 007	443	361 (56)
Programmes d'emplois pour étudiants	397	9	—	—	397
	30 808	432	29 630	487	1 178 (55)

**Explication de la différence** : Les besoins réels en ressources ont augmenté de 4 % par rapport aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles de 1990-1991 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

#### Données sur le rendement et justification des ressources

La mesure globale de l'efficience pour cette activité s'exprime par un pourcentage du total des ressources de la Commission en années-personnes (tableau 25).

Tableau 25 : Total des années-personnes de l'activité Administration exprimé en pourcentage du total des années-personnes du Programme

Budget des dépenses					
1992-1993					
Prévu					
1991-1992					
Réel					
1990-1991					
1989-1990					
Années-personnes	412	418	432	497	
Pourcentage du total des années-personnes du Programme	17,4	17,6	17,8	20,4	

Objectif

L'objectif de l'activité Administration est de fournir une orientation politique et stratégique ainsi que des services et systèmes centraux pour appuyer toutes les activités du programme de la Commission.

Description

L'activité Administration englobe les activités du président et des commissaires, la planification politique et stratégique de l'organisme, et la coordination de certaines parties du Programme de langues officielles dont la responsabilité incombe à la CFP, les systèmes et politiques de gestion, ainsi que les services financiers, du personnel, de communication et les autres services administratifs et de soutien de la Commission.

Pour de plus amples renseignements, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 17 % des dépenses totales de fonctionnement et 18 % du nombre total d'années-personnes de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 26,0 millions de dollars (voir tableau 23), dont 20,6 millions de dollars, soit 79 %, pour les frais de personnel.

Tableau 23 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1992-1993		Prévu 1991-1992		Réel 1990-1991	
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Haute direction		2 259	35 <sup>1</sup>	2 280	35 <sup>1</sup>	2 287	28 <sup>2</sup>
Secrétariat des langues officielles		480	8	465	9	756	8
Services communs		23 288	369	23 167	369	27 368	387
Programmes d'emplois pour étudiants		—	—	231	5	397	9
		26 027	412	26 143	418	30 808	432

<sup>1</sup> Comprend 3 années-personnes non contrôlées.

<sup>2</sup> Comprend 2 années-personnes non contrôlées.

<sup>3</sup> Les années-personnes ne sont pas contrôlées par le Conseil du Trésor.

**Explication de la différence** : La différence des besoins en ressources pour 1992-1993 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».



**Elaboration des cours et assurance de la qualité :** Cette composante est chargée de la conception des programmes d'études et de l'élaboration des cours conformément à l'Approche systémique en formation. Cette approche se fonde sur une analyse des emplois ainsi que sur l'évaluation et la validation périodiques des cours pour veiller à ce qu'ils répondent toujours aux besoins de l'ensemble de la fonction publique. En 1991-1992, l'élaboration de tous les cours prévus et des activités d'assurance de la qualité a été achevée et des projets ont été réalisés relativement à l'utilisation de nouvelles techniques de télé-apprentissage et d'enseignement dirigé à l'aide de systèmes programmables.

Pour ce qui est de l'exercice 1992-1993, on prévoit que la demande de formation personnalisée augmentera, ce qui nécessitera la création de cours particuliers pour les ministères, que les cours inscrits dans l'annuaire seront examinés afin de déterminer si le programme d'études continue d'être à jour et de refléter les priorités du gouvernement, qu'un ensemble complet de cours de formation pour les moniteurs sera offert pour faciliter la mise sur pied d'activités rentables d'élaboration, de prestation et d'évaluation de programmes de formation et de perfectionnement internes par les ministères.

	Projeté 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991	Réel 1989-1990
Nombre de cours	1 277	1 197	1 277	1 221
Nombre de cours-jours offerts	4 533	4 309	4 533	4 323
Nombre de participants	19 723	16 160	19 723	18 264
Nombre moyen de participants	15,4	13,5	15,4	15,0
Coût moyen par jour-participant*	175 \$	172 \$	146 \$	148 \$

\* Un jour-participant correspond à un participant assistant à un jour-cours.

Tableau 22 : Prestation de cours de formation du personnel – Aperçu statistique

**Elaboration des cours et assurance de la qualité :** Cette composante comprend l'élaboration des programmes et cours de formation ainsi que l'évaluation de leur efficacité par rapport à l'atteinte des objectifs liés aux cours et aux programmes.

La sous-activité Formation linguistique comprend la conception et l'élaboration de ses cours selon l'approche systémique de formation linguistique qui mise sur le développement des compétences de communication en langue seconde en milieu de travail, qui tient compte des exigences et des particularités associées à l'enseignement de la langue seconde dans le contexte de la Loi sur les langues officielles et des politiques qui en découlent. En 1990-1991, les activités suivantes se sont déroulées comme prévu :

- l'élaboration et la mise en oeuvre de matériel de cours de niveau C pour les programmes français et anglais;
- la poursuite de l'élaboration et de la validation des tests pour les nouveaux cours de tous les niveaux.

De plus, le premier volume de l'ouvrage *Amélioration de la prononciation*, pour vente à l'extérieur, a été produit et publié en collaboration avec Communications Canada.

Formation linguistique Canada (FLC) travaille actuellement à l'élaboration d'un didacticiel axé sur l'élément grammulaire du Programme de base du français au travail (PBFAT) de FLC. Ce didacticiel sera mis à la disposition des clients de FLC en 1992-1993. Les autres utilisateurs pourront acheter ce didacticiel auprès d'Approvisionnement et Services Canada.

**Perfectionnement et formation du personnel :** La formation du personnel est assurée par Formation et Perfectionnement Canada, devenu organisme de service spécial le 1<sup>er</sup> avril 1990, par le truchement de deux composantes de programme.

**Prestation de cours et de services :** Cette composante offre des cours de formation professionnelle et technique, des cours sur la gestion intermédiaire et la supervision ainsi que des cours spécialisés portant notamment sur les finances, l'informatique, la gestion du matériel, la technologie de la formation et la mise en oeuvre des politiques gouvernementales. Elle fournit aussi des services de consultation en formation ainsi que des services personnalisés de conception, d'élaboration et d'animation de cours de formation pour des ministères clients au Canada. En outre, elle assure aux gestionnaires des ministères et aux interlocuteurs administratifs principaux, comme le Bureau du contrôleur général, aide et conseils sur tous les aspects de la formation.

Le nombre de cours offerts demeure essentiellement le même (voir tableau 22) et la demande de formation hors du milieu de travail s'est stabilisée. Des activités de développement sont en cours afin de créer de nouveaux produits et de mettre en valeur les services de formation en vue d'obtenir de nouvelles sources de revenus. Les réalisations de 1991-1992 englobent l'ouverture de nouveaux centres de formation à Québec et à Victoria, la reconnaissance officielle d'autres cours de la Commission par des universités canadiennes et les investissements dans des activités de conception de nouveaux cours.

## Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

**Formation linguistique** : La formation linguistique est fournie par l'entremise de trois composantes de programme.

**Prestation de cours et de services** : Cette composante comprend tous les cours de langue seconde et les services connexes fournis par la Commission de la fonction publique aux fonctionnaires fédéraux et à d'autres personnes qui, selon le Secrétaire du Conseil du Trésor, ont besoin de formation linguistique. Les cours de formation linguistique offerts aux clients visés par la loi permettent aux participants d'acquérir les compétences nécessaires en langue seconde pour fonctionner en milieu de travail au niveau de compétence linguistique qu'exige leur ministère pour leur poste.

Le nombre d'étudiants devant recevoir la formation linguistique obligatoire a augmenté depuis 1988-1989. En raison de la réduction des effectifs dans le domaine de la formation linguistique, il y a moins de professeurs disponibles pour répondre à la demande, ce qui entraîne des listes d'attente de plus en plus longues d'étudiants voulant recevoir la formation linguistique obligatoire. Cependant, une rationalisation efficace a permis à Formation linguistique Canada d'accroître le nombre de groupes qui suivent des cours, réduisant ainsi considérablement le nombre d'étudiants en attente d'une formation linguistique dans la région de la Capitale nationale. En outre, en 1992-1993, la formation financée par recouvrement des coûts pour les clients non visés par la loi sera offerte de façon limitée dans certaines régions afin que les ressources puissent être affectées aux cours obligatoires.

Voir l'aperçu statistique au tableau 21.

**Tableau 21 : Prestation de cours de langue - Aperçu statistique**

	Projeté 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991	Réel 1989-1990
Nombre d'étudiants <sup>2</sup>	2 523	2 402	2 466	2 662
Nombre d'heures :				
Etudiants	1 818 404	1 595 791	1 222 198	1 162 963
Groupes <sup>3</sup>	235 984	217 108	170 268	255 032

<sup>1</sup> Les données sur la formation linguistique facultative ne sont pas recueillies au niveau ministériel.

<sup>2</sup> La définition d'«étudiant» a été révisée conformément à la nouvelle politique de formation linguistique adoptée le 1<sup>er</sup> avril 1990. En conséquence, les données des années antérieures ont été révisées par souci d'uniformisation.

<sup>3</sup> Les données sur les heures-groupes ne sont pas disponibles séparément pour la formation linguistique obligatoire et la formation linguistique facultative.

**Services d'orientation** : Depuis 1981, ce service détermine la possibilité de réussite des employés ayant droit à la formation linguistique (c'est-à-dire l'acquisition des compétences requises pour le poste à l'intérieur du temps maximal prévu pour la formation dans la politique du Conseil du Trésor). La prestation d'un tel service dans ce domaine a une incidence sur la qualité et l'efficacité globales des mesures de dotation dans toute la fonction publique.

peuvent être financées par la contribution des utilisateurs. Parmi ces activités figurent l'accès équitable aux cours par les deux collectivités de langues officielles et les personnes handicapées; l'analyse, la conception, l'élaboration et la mise à jour du matériel pédagogique; la prestation de services centraux aux ministères et organismes, dont la tenue d'un centre de référence pour la formation, la prestation de services d'information et l'élaboration de techniques de formation; ainsi que l'appui ministériel grâce au contrôle de la qualité et à l'accréditation des cours.

**Explication de la différence** : Les changements des besoins en ressources pour l'exercice 1992-1993 sont expliqués dans l'«Aperçu du Programme».

Tableau 20 : Résultats financiers en 1990-1991

		(en milliers de dollars)			
		Réel		Budget	
		A-P	\$	A-P	\$
Formation linguistique	31 048	380	29 057	384	1 991
Formation du personnel (subvention)	2 885	—	2 885	—	—
Formation linguistique (subvention)	3 000	—	3 000	—	—
Total des crédits	36 933	380	34 942	384	1 991
Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel					
Formation linguistique facultative					
Déboursés	10 639	143	11 183	140	(544)
Moins : Recettes créditées au fonds renouvelable	10 342	—	11 326	—	984
Besoins de trésorerie nets	297	143	(143)	140	440
Organisme de service spécial					
Déboursés	13 851	158*	11 732	149*	2 119
Moins : Recettes créditées au fonds renouvelable	13 555	—	11 692	—	1 863
Besoins de trésorerie nets	296	158	40	149	256
Total net du fonds renouvelable	593	301	(103)	289	696
Total pour l'activité	37 526	681	34 839	673	2 687

\* Les années-personnes de l'Organisme de service spécial ne sont pas contrôlées par le Conseil du Trésor.

**Explication de la différence** : Les besoins réels en ressources financières ont été de 8 % supérieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles en 1990-1991 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme»



soit 42 %, pour les dépenses non salariales; elles sont compensées par des recettes de 11,6 millions de dollars et par une subvention de 2,9 millions de dollars. (Pour plus de renseignements sur les dépenses par article, voir le tableau 26.)

Tableau 19 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1992-1993	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Formation linguistique (crédits)	31 465	462	34 312	473	31 048 <sup>1</sup>	380	
Formation du personnel (subvention)	2 885	—	2 885	—	2 885	—	
Formation linguistique (subvention)	—	—	—	—	3 000	—	
Total des crédits	34 350	462	37 197	473	36 933	380	

Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel							
Formation linguistique facultative							
Déboursés	—	—	—	—	10 639	143	
Moins : Recettes créditées au fonds renouvelable	—	—	—	—	10 342	—	
Besoins de trésorerie nets	—	—	—	—	297	143	

Organisme de service spécial <sup>2</sup>							
Déboursés	14 611	142	14 566	148	13 851	158	
Moins : Recettes créditées au fonds renouvelable	14 457	—	13 226	—	13 555	—	
Besoins de trésorerie nets	154	142	1 340	148	296	158	
Total net du fonds renouvelable	154	142	1 340	148	593	301	
Total pour l'activité	34 504	604	38 537	621	37 526	681	
Recettes créditées au Trésor <sup>3</sup>	1 350	—	1 071	—	—	—	

<sup>1</sup> Ne comprend pas les services de formation linguistique facultative qui, en 1990-1991 seulement, étaient offerts au moyen d'un fonds renouvelable.

<sup>2</sup> Le Conseil du Trésor a approuvé l'établissement, le 1<sup>er</sup> avril 1990, de l'Organisme de service spécial (OSS) chargé de la formation du personnel, en tant qu'entité organisationnelle au sein de la Direction générale des programmes de formation de la Commission de la fonction publique. Dans le cadre de cette décision, on a supprimé le contrôle des années-personnes de l'OSS.

<sup>3</sup> À compter du 1<sup>er</sup> avril 1991, les recettes récupérées à partir des coûts directs associés à la prestation de la formation linguistique facultative sont créditées au Trésor.

La subvention accordée à Formation et Perfectionnement Canada sert à financer les activités requises pour assumer le rôle et les responsabilités attribuées à la Commission qui ne

**Objectif**

L'objectif de l'activité Programmes de formation est d'améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et de leur permettre de satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils ont été sélectionnés ou de ceux auxquels ils aspirent, le tout en fonction des politiques du Conseil du Trésor, de la *Loi sur les langues officielles* et des demandes des ministères.

**Description**

L'activité Programmes de formation comprend deux sous-activités :

**Formation linguistique** : Cette sous-activité assure la formation linguistique obligatoire et facultative dans des langues officielles ainsi que des services connexes de formation linguistique et d'orientation, conformément à la politique gouvernementale, pour répondre aux besoins des ministères et organismes fédéraux. Elle assure la prestation de cours de langue seconde conçus en fonction des besoins linguistiques reliés au travail des ministères, ainsi qu'un éventail de services de consultation, d'information et de coordination relatifs à la formation linguistique.

**Formation et perfectionnement du personnel** : Cette sous-activité assure la formation professionnelle et technique, la formation en matières de politiques, la formation en gestion intermédiaire et en supervision, la formation connexe spécialisée ainsi que des services de formation dans les deux langues officielles à l'ensemble des fonctionnaires fédéraux du pays, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux besoins des ministères. Elle offre des cours adaptés aux besoins professionnels et de perfectionnement des ministères ainsi qu'une gamme de services ayant trait à la formation, notamment les services de consultation, d'information et de coordination.

Pour plus de renseignements sur les opérations, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

**Sommaire des ressources**

L'activité Programmes de formation représente 22 % du total des dépenses du Programme et 21 % de l'ensemble des années-personnes de la Commission pour 1992-1993. La sous-activité Formation linguistique est financée par crédits, tandis que les recettes sont récupérées pour les coûts directs de la formation linguistique facultative et portées au crédit du Trésor. La formation linguistique facultative était financée au moyen du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel en 1990-1991 seulement. Formation et Perfectionnement Canada est chargé du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel et est autorisé à retirer jusqu'à 4,5 millions de dollars du Trésor. Les utilisateurs doivent payer les services de formation et de perfectionnement et les services connexes selon les tarifs approuvés chaque année par la Commission. Le déficit prévu du Fonds renouvelable et les prévisions connexes sur les données de rendement pour 1992-1993 sont fondés sur une augmentation moyenne de 8 % des taux.

Les dépenses du fonds sont présentées selon la comptabilité de caisse (voir tableau 19) et selon la comptabilité d'exercice (voir tableau 33). Les prévisions de dépenses pour 1992-1993 sont de 8,5 millions de dollars, ou 58 %, pour les frais de personnel, et de 6,1 millions de dollars.



L'amélioration de la productivité qu'on a connue au cours des trois dernières années résulte principalement d'une meilleure gestion des cas et du recours à la méthode de la médiation sans égard à la responsabilité (résolution de problèmes). En fait, 36 % des cas réglés l'ont été par voie de médiation ou de résolution de problèmes.

Pour ce qui est des demandes d'avis en vertu du paragraphe 21 (1), 51 % des dossiers ont été réglés dans le délai fixé, soit deux mois à compter de la date de la demande.

**Tableau 18 : Enquêtes – Aperçu statistique**

	Projeté 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991	Réel 1989-1990
Nombre de plaintes	2 600	2 400	2 244	1 811
Nombre d'affaires ouvertes	525	475	414	444
Nombre d'affaires en instance (au 31 mars)	383	308	283	341
Nombre d'affaires classées*	450	450	472	415
Demandes sur l'article 21 (1) :				
Nombre de demandeurs	900	900	760	716
Nombre d'affaires ouvertes	500	500	425	371
Nombre d'affaires en instance	49	49	49	n.d.
Nombre d'affaires classées	500	500	401	354

\* Une affaire est jugée classée lorsque aucune autre intervention n'est requise de la part de l'unité d'enquête.

Tableau 17 : Appels – Aperçu statistique

Processus de sélection susceptibles d'appel	8 500	9 000	9 596	9 593
Processus de sélection ayant fait l'objet d'un appel	1 500	1 450	1 489	1 404
Nombre d'appels	2 900	2 800	3 187	2 274
Décisions rendues*	900	850	784	833
Appels :				
Accueillis	350	350	322	306
Rejetés	850	800	558	691
Retirés par l'appelant	900	900	975	874
Irrecevables	500	500	527	374
Décisions rendues conformément à la norme : **				
Article 21	75 %	80 %	89 %	63 %
Article 31	75 %	70 %	96 %	51 %

\* Le nombre d'appels est plus grand que le nombre de décisions parce qu'une même décision peut s'appliquer à plusieurs appels.

\*\* Quatre-vingt pour cent des décisions d'appel visées à l'article 21 de la LEFP devaient être rendues dans les 10 jours suivant la présentation de la dernière preuve. Dans les cas des décisions d'appel visées à l'article 31 de la LEFP, 60 % des décisions devaient être rendues dans le même délai de 10 jours. Au 1<sup>er</sup> avril 1990, les normes ont changé comme suit : 75 % des décisions d'appel visées à l'article 21 doivent être rendues dans les 10 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve et 75 % des décisions d'appel visées à l'article 31 doivent être rendues dans les 20 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve. L'expérience démontre que ces normes constituent l'objectif le plus réaliste possible pour assurer la qualité du produit.

**Enquêtes :** Cette sous-activité instruit et règle, par médiation et conciliation, toutes les plaintes concernant des processus de dotation non susceptibles d'appel et toute autre question liée à l'application de la Loi et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. De plus, elle a assumé depuis avril 1991 la responsabilité des enquêtes en vertu du paragraphe 21 (1) de la LEFP. Il s'agit de cas où les employés demandent l'avis de la Commission sur la question de savoir si leurs chances d'avancement ont été amoindries par une nomination sans concours. En outre, en exécution d'une entente avec le Secréariat du Conseil du Trésor, les plaintes de harcèlement sur les lieux de travail pour des motifs autres que ceux interdits par la Loi canadienne sur les droits de la personne sont examinées. Le tableau 18 présente un aperçu statistique de cette composante.

En 1990-1991, le nombre de plaintes a augmenté de 24 % par rapport à 1989-1990. En fait, le nombre de plaintes a augmenté de 43 % au cours des trois dernières années. En raison de la détérioration des relations de travail, cette tendance devrait se maintenir en 1991-1992 et en 1992-1993.

Malgré une hausse appréciable du nombre de plaintes, on constate une grande amélioration au chapitre de la productivité et du délai de traitement des plaintes. Un examen achevé en juin 1989, a révélé que le temps moyen nécessaire au règlement d'un cas était de 330 jours. Au cours de l'exercice 1990-1991, ce nombre a été réduit à 202 jours, ce qui constitue une amélioration de la productivité de 39 %.

Tableau 16 : Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)				
1990-1991				
Budget principal				
Réel				
A-P				
\$				
Appels				
1 960	31	1 991	34	(31)
2 984	50	2 749	48	235
4 944	81	4 740	82	204
(1)				

**Explication de la différence** : Les besoins réels en ressources financières ont été de 4 % supérieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles de 1990-1991 et le Budget des dépenses est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

**Appels** : Cette sous-activité enquête et statue sur des appels de nominations faites ou proposées (article 21 de la LEFP) ou de recommandations de rétrogradation ou de renvoi pour incapacité ou incapacité (article 31 de la LEFP). Le tableau 17 donne un aperçu statistique des activités de cette composante.

Les décisions sont rendues dans les délais prévus. Les efforts visant à améliorer l'efficacité du traitement des appels se sont poursuivis en 1991-1992, mais la réduction des ressources a en quelque sorte nui à ces efforts. Le temps moyen requis pour inscrire un appel en vue d'une audition, de la date d'expiration du délai d'appel à la date de la première audition, est de 44 jours, délai qui est sensiblement le même que l'an dernier. Les efforts soutenus pour encourager la communication de la preuve a fait que le taux d'appels retirés avant la date d'audition est demeuré à 40 %. On ne prévoit pas que ce taux augmentera davantage puisqu'il y a divagation de renseignements dans presque tous les cas. Les cas pour lesquels une décision est rendue sont ceux qui ne sont pas retirés, et les points en litige sont plutôt complexes.

Bien que le nombre de méthodes susceptibles d'appel ait diminué de 6,2 %, le nombre de méthodes de sélection ayant fait l'objet d'un appel a baissé de 2,6 %, tandis que le nombre de décisions rendues a augmenté 8,4 %. Le nombre restreint de possibilités d'avancement est à l'origine de cette situation.

Des ressources considérables sont consacrées pour mieux faire comprendre le processus des appels. Ainsi, on a procédé l'an dernier à la refonte complète de l'atelier sur les appels, qui est un cours offert régulièrement sous les auspices de la Direction générale des programmes de formation, et à la production d'un nouveau vidéo sur les appels. S'ajoute à cela un autre vidéo produit conjointement avec Formation et Perfectionnement Canada. La publication du bimensuel *Info*, qui résume les grandes décisions d'appel et fournit un sommaire d'enquêtes, et la publication des *Décisions des comités d'appel*, un trimestriel présentant le texte intégral des décisions importantes, ont été maintenues. En outre, bon nombre d'ateliers et de séances d'information ont été données aux ministères et aux syndicats.

**Objectif**

L'objectif de l'activité Appels et Enquêtes est de veiller à ce que les appels interjetés par les fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) ou les plaintes déposées par les fonctionnaires ou les postulants de l'extérior concernant l'application de la LEFP pour les questions non susceptibles d'appel ou relatives au harcèlement à l'endroit de la personne soient traités avec équité, rapidité et impartialité, et d'adopter des mesures appropriées pour favoriser le règlement à l'amiable de ces questions.

**Description**

L'activité Appels et Enquêtes, grâce à la mise sur pied de comités indépendants, comprend l'audition d'appels interjetés par les fonctionnaires à propos de présumées infractions à la Loi et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique en ce qui concerne notamment les nominations, les rétrogradations et les renvois. Elle comprend aussi la tenue d'enquêtes sur des plaintes de présumées irrégularités dans les processus de dotation et de harcèlement à l'endroit de la personne en milieu de travail. Elle vise enfin à dispenser aux ministères, aux syndicats et aux personnes intéressées la formation, les conseils et l'aide nécessaires.

Pour plus de renseignements sur les opérations de l'activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

**Sommaire des ressources**

Cette activité représente 3 % des dépenses totales de fonctionnement et 4 % du nombre total des années-personnes de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 5,3 millions de dollars (voir tableau 15), dont 4,7 millions de dollars, soit 89 %, pour les frais de personnel.

Tableau 15 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses			Prévu		
1992-1993			1991-1992		
\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
2 356	39	2 352	39	1 960	31
2 904	49	2 894	49	2 984	50
5 260	88	5 246	88	4 944	81

Tableau 13 : Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)				
	Budget Principal		Réal	
	\$	A-P	\$	A-P
Vérification et Revue	3 041	44	3 023	48
(4)			18	
	Différence			

**Opérations de vérification externe** : Le nombre de vérifications externes indiquées en 1991-1992 (voir tableau 14) est inférieur à celui de 1990-1991 en raison de la taille des ministères ayant fait l'objet d'une vérification. Les ministères visés par une vérification représentent environ 30 % de tous les emplois de la fonction publique.

Les domaines étudiés dans tous les ministères sont la dotation, la classification, la formation, la planification des ressources humaines et les conflits d'intérêts. Les domaines et les éléments peuvent être limités, selon la portée de l'autovérification menée par le ministère et les questions auxquelles la Commission et le Conseil du Trésor accordent une attention particulière.

Tableau 14 : Vérifications externes terminées\* – Aperçu statistique

Vérifications		Postvérifications	
Projeté 1992-1993	15	3	
Prévu 1991-1992	11	7	
Réal 1990-1991	15	3	
Réal 1989-1990	10	—	

\* Une vérification est terminée lorsque l'administrateur général est informé des résultats définitifs de la vérification et a reçu une copie du rapport final.

**Vérification interne** : Des études portant sur l'utilisation des ressources ont été réalisées dans diverses directions générales afin de faciliter l'exécution des programmes. Des vérifications ont également été menées.

En 1992-1993, cette composante réalisera des vérifications dans l'ensemble de la Commission en maintenant l'accent sur la productivité et le service.

**Évaluation du Programme** : Au cours de l'exercice 1990-1991, deux études ont été réalisées : une étude approfondie sur le maintien des autochtones dans la fonction publique et une autre portant sur l'élaboration d'un document de travail sur la culture associée à l'apprentissage continu et ses répercussions sur la fonction publique du Canada.



Objectif

L'objectif de l'activité Vérification et Revue est de veiller à ce que les activités régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique respectent les exigences de la loi et de la politique de la Commission de la fonction publique, de vérifier, pour le compte du Secréariat du Conseil du Trésor, la mesure dans laquelle les ministères se conforment à certaines politiques et procédures de gestion du personnel, ainsi que d'évaluer méthodiquement les programmes politiques et pratiques internes de la Commission afin de déterminer combien efficacement ils répondent à leurs objectifs et avec quel degré d'efficacité ils sont administrés.

Description

L'activité Vérification et Revue comprend l'évaluation des pratiques et procédures de dotation dans les ministères et la Commission de façon à déterminer si les nominations sont conformes à la Loi et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique ainsi qu'aux politiques de la Commission. Elle comprend aussi l'examen des méthodes d'administration des ministères pour certains aspects de leurs services de personnel dont le Conseil du Trésor est responsable en matière de politiques. Cette dernière activité est régie par un accord entre le Secréariat du Conseil du Trésor et la Commission. Elle comprend aussi les fonctions de la vérification interne et de l'évaluation des programmes de la Commission.

Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 3 % des dépenses totales de fonctionnement et 3 % du nombre total des années-personnes de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 4,6 millions de dollars (voir tableau 12), dont 4,0 millions de dollars, soit 88 %, pour les frais de personnel.

Tableau 12 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses			Prévu		
1992-1993			1991-1992		
A-P			A-P		
\$			\$		
4 587			4 379		
71			70		
A-P			A-P		
\$			\$		
1 990-1991			Réal		
44			3 041		
Vérification et Revue			44		

**Explication de la différence** : La différence des besoins en ressources pour 1992-1993 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».



**Tableau 11 : Programmes des cadres de direction – Aperçu statistique**

	Projeté	Prévu	Réel	Réel
	1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990
Portefeuilles de ressourcement :	800	718	1 076	994
Demandes de dotation reçues				
Nominations	775	516	856	948
Cas d'interventions offerts aux gestionnaires	325	325	107	156
Séances d'orientation professionnelle	3 182	3 182	2 181	2 737
Cours et affectations de perfectionnement (CAP) :				
Région de la Capitale nationale (RCN)				
Séances d'orientation	400	450	725	680
Affectations arrangées	150	150	152	216
Participants actuellement inscrits	155	176	154	152
Proportion des femmes admises	55 %	50 %	66 %	49 %
Programme CAP de l'Ouest :				
Séances d'orientation	550	580	512	487
Affectations arrangées	49	44	45	30
Participants actuellement inscrits	54	67	55	50
Proportion des femmes admises	50 %	47 %	50 %	Pas de cours
Programme Échanges Canada (PÉC) :				
Séances d'orientation	700	500	400	375
Affectations arrangées	160	160	165	168
Participants actuellement inscrits	329	310	312	284
Proportion des femmes admises au PÉC	25 %	28 %	24 %	28 %
Échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale :				
Affectations arrangées	6	13	17	10
Participants actuellement inscrits	30	30	28	30
Programmes internationaux :				
Dossiers ouverts	400	400	350	283
Canadiens affectés à des postes dans des organisations internationales	55	55	49	51
Échanges de gouvernement à gouvernement	30	30	32	27
Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes				
Séances d'orientation	676	650	868	724
Demandes de présentation	94	94	366	357
Présentations faites	260	260	690	734
Nombre de femmes dans la catégorie de la gestion	735	723	723	665

internationales. Les Programmes internationaux doivent également faciliter l'échange de fonctionnaires entre le Canada et les gouvernements étrangers.

**Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes** : Créé en 1983, ce Bureau est un programme national qui vise à accroître le nombre de femmes à des postes de gestion supérieure au sein de l'administration fédérale. Les objectifs fixés pour les deux cycles de cinq ans du programme ont non seulement été atteints, mais ont été dépassés grâce aux activités d'orientation professionnelle, d'identification et de mise en valeur des compétences de femmes ayant des qualités de chef ainsi que de présentation de ces femmes à des concours pour le niveau d'entrée du groupe de la direction et pour des affectations de perfectionnement. Le mandat du Bureau est en vigueur jusqu'en 1993.

## Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

**Portefeuilles de ressourcement** : Cette sous-activité assure, par l'entremise de cinq portefeuilles de ressourcement, d'un Secréariat de SMA et des bureaux régionaux de la CFP, des services de ressourcement liés au groupe de la direction aux ministères et aux cadres de direction. Ces services de ressourcement englobent le recrutement, la sélection, l'évaluation, la consultation en matière d'emploi et le placement de bénéficiaires de priorité pour environ 4 700 titulaires de postes EX et SM.

**Programmes** : Les services sont assurés par le biais de cinq composantes de programme à caractère unique.

**Cours et affectations de perfectionnement** : Le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) est un programme du Conseil du Trésor administré par la Commission de la fonction publique. Ses activités intégrées de perfectionnement professionnel visent à aider les organisations et l'ensemble de la fonction publique à former des cadres intermédiaires promoteurs. Le programme CAP contribue également à assurer un bassin permanent d'employés ayant fourni un bon rendement dans divers domaines et dont les antécédents témoignent de la capacité de s'acquitter efficacement de responsabilités de gestion supérieure.

Grâce à un agencement unique d'orientation, d'études et d'affectations organisées, le programme permet aux personnes choisies de mettre en valeur leurs compétences pour accéder à des postes de gestion supérieure. Ce programme est en vigueur dans la région de la Capitale nationale et dans l'Ouest canadien.

**Programme Échanges Canada** : Échanges Canada est un autre programme du Conseil du Trésor dont la Commission de la fonction publique assume l'administration. Il vise à promouvoir, à planifier et à administrer les échanges de cadres entre la fonction publique du Canada et les autres secteurs de l'économie canadienne, y compris le secteur privé, les autres paliers d'administration (municipale et provinciale), les sociétés d'État, les maisons d'enseignement et les organismes bénévoles ou sans but lucratif. L'objet principal de ce programme est de favoriser une certaine compréhension et la collaboration entre des organismes du secteur privé et le gouvernement fédéral.

**Programme d'échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale** : Ce programme, mis sur pied en 1987, offre aux cadres promoteurs des milieux d'affaires et du gouvernement la possibilité de travailler dans l'autre secteur pendant un certain temps. En participant directement aux activités de l'autre secteur et en partageant ses compétences et son expérience de la résolution de problèmes, les cadres en viennent à une compréhension réciproque de leur secteur. La création de ce genre de partenariat et de collaboration entre le monde des affaires et le gouvernement fédéral contribue de façon importante à la réalisation de la prospérité économique du Canada pour le siècle prochain.

**Programmes internationaux** : Depuis 1978, le Bureau des programmes internationaux, de concert avec le ministère des Affaires extérieures et du Commerce extérieur du Canada, a pour mandat d'améliorer la représentation du Canada dans les secrétariats des organisations internationales. À cette fin, le bureau a désigné des candidats canadiens qualifiés susceptibles de concourir pour des postes accessibles et d'intérêt pour le Canada. Actuellement, il y a plus de 1 000 Canadiens qui occupent des postes professionnels dans des organisations comme les Nations Unies et ses organismes spécialisés ainsi que dans des institutions financières

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes des cadres de direction est de fournir du leadership, des services et des conseils dans l'élaboration et l'exécution des activités de ressourcement et de perfectionnement professionnel du groupe de la direction à l'échelle de la fonction publique, ainsi que de fournir des services connexes aux aspirants au groupe de la direction.

Description

L'activité Programmes des cadres de direction comprend le recrutement, la sélection, l'évaluation et l'orientation des membres du groupe de la direction; l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques, plans et programmes d'avancement professionnel pour les cadres de direction et les employés faisant partie des groupes de relève; l'administration de programmes de perfectionnement des cadres au nom de Conseil du Trésor; la gestion d'affectations et d'échanges internationaux; ainsi que la mise en oeuvre d'initiatives visant à accroître la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le groupe de la direction. Avant 1992-1993, l'activité Programmes des cadres de direction portait le nom de Programmes de la catégorie de la gestion. Elle était inscrite sous l'activité Programmes de dotation. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1992, la catégorie de la gestion porte le nom de groupe de la direction. Pour plus de renseignements sur les opérations de l'activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 5 % des dépenses totales de fonctionnement et 5 % du nombre total des années-personnes de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 7,3 millions de dollars (voir tableau 10), dont 5,8 millions de dollars, soit 79 %, pour les frais de personnel.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1992-1993		Prévu 1991-1992		Réal 1990-1991	
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Portefeuilles de ressourcement		5 110	70	—	—	—	—
Programmes		2 181	32	—	—	—	—
		7 291	102	—	—	—	—

Nota : Les renseignements concernant la colonne «Prévu 1991-1992» et la colonne «Réal 1990-1991» se trouvent dans l'activité Programmes de dotation.

unique à tous les systèmes d'information et de données sur la dotation. Les services fournis aux clients à l'intérieur et à l'extérieur de la Commission se rapportent à l'analyse et aux données, à l'administration des données (y compris l'introduction et la qualité des données) ainsi qu'à la coordination et à l'administration de la technologie de l'information à l'appui des activités de la Direction générale des programmes de dotation et la Direction générale des programmes des cadres de direction (voir tableau 9).

Tableau 9 : Surveillance et gestion de l'information – Aperçu statistique

	Projeté	Prévu	Réel	Réel
	1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990
Administration des données :				
Documents sur la dotation opérationnelle traités	200 000	200 000	207 232	164 000
Services d'analyse et de données :				
Rapports et statistiques/données produits pour :				
Les ministères et d'autres	4 200	3 862	2 532	1 857
Les services de la CFP	2 720	2 834	2 948	3 065
Le Secréariat du Conseil du Trésor	80	104	465	670
Total	7 000	6 800	5 945	5 592

**Dépenses en capital :** En 1988-1989, la Commission a procédé à un examen important de ses systèmes de données sur la dotation et de ses besoins en information. Le Plan stratégique des systèmes d'information découlant de cet examen a révélé le besoin d'intégrer 30 systèmes indépendants de données sur la dotation, d'améliorer la qualité et la disponibilité des données, de mettre à jour la technologie concernée et de réduire les coûts d'exploitation.

On a donné le feu vert au projet visant à élaborer et à mettre en oeuvre un système de dotation intégré (le SDI) dont le coût total est de 25 027 000 \$ pour la période qui s'étend de 1990-1991 à 1994-1995. Les ressources additionnelles requises pour ce projet se chiffrent à 14 889 000 \$. La différence, soit 10 138 000 \$, entre le coût total du système intégré et le financement supplémentaire sera recouvrée par des gains en efficacité de 1 862 000 \$ au cours de la mise en oeuvre initiale du projet et par une contribution de 8 276 000 \$ que la Commission prendra à même ses niveaux de ressources existants.



**Recrutement externe** : Cette composante s'occupe principalement d'élaborer des approches visant à recruter des personnes très qualifiées pour des postes de la fonction publique fédérale. Elle assure une orientation fonctionnelle au personnel des bureaux régionaux et des principaux ministères employeurs et la gestion des programmes nationaux de recrutement externe, tant centralisés que décentralisés. Les services comprennent le recrutement en général, le recrutement postsecondaire, le Programme de formation accélérée des économistes et le Programme de stagiaires en gestion (voir tableau B).

Tableau 8 : Recrutement externe – Aperçu statistique

	Projeté	Prévu	Réel	Réel
	1992-1993	1991-1992	1990-1991	1989-1990
Programme de recrutement postsecondaire				
Nominations dans le cadre du RPS*	325	500	605	403
Demandes traitées dans le cadre du RPS	12,500	7,500	14,231	12,052
Programme de formation accélérée des ES				
Demandes traitées	450	450	497	466
Participants recrutés	8	8	8	7
Participants en voie d'obtenir leur diplôme (finissants)	8	7	6	8
Programme de stagiaires en gestion**				
Demandes externes traitées	1,250	1,000	1,284	—
Demandes internes traitées	750	500	119	—
Participants recrutés de l'extérieur	100	100	100	—
Participants recrutés de l'intérieur	25	25	25	—

\* Les nominations sont pour les années civiles 1989 et 1990.

\*\* Instauré en 1990-1991.

**Elaboration des programmes** : Cette composante élabore des propositions de modifications législatives, des règlements, des normes, des directives, des méthodes, des politiques et des procédures pour mettre en oeuvre les politiques de dotation de la Commission de la fonction publique. Elle s'occupe des tests professionnels et des tests de langue, des normes de sélection, de divers textes réglementaires et des activités du centre d'évaluation. Elle défend aussi les intérêts de la Commission dans les litiges concernant la Commission et la LEFP, et elle mène des consultations auprès des syndicats. L'autre fonction principale de cette composante est d'emploi ainsi que les stratégies et initiatives visant à aider les ministères à atteindre leurs objectifs à cet égard.

**Surveillance et gestion de l'information** : Cette composante s'occupe du contrôle, de l'analyse et de la recherche concernant les questions liées aux politiques de dotation. Elle se charge aussi d'exécuter les fonctions de coordination à l'appui des priorités et des besoins de la Commission, du Secrétaire du Conseil du Trésor et des ministères dans les domaines des ressources humaines et de l'analyse du marché du travail. Cette composante donne aussi une orientation



**Tableau 6 : Processus de dotation – Aperçu statistique**

	Projeté 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Nominations (dotation non déléguée)	2 562	2 559	2 540
Recrutement (demandes d'emploi traitées)	171 750	171 000	194 602*
Présentations	18 017	16 454	15 547
Nombre moyen de jours avec annonce	60	63	51
Nombre moyen de jours sans annonce	13	14	18
Évaluations linguistiques	18 500	16 590	18 701
Administration des priorités :			
Nouvelles inscriptions	7 000	10 000	6 647
Placements	4 000	4 000	2 788
Demandes Coop traitées	6 629	6 432	6 988
			6 165

\* Les efforts visant à attirer des candidats à des postes liés à la mise en oeuvre de la Taxe sur les produits et services (TPS) ont contribué de façon appréciable à l'augmentation de 1990-1991.

Nota : Ne comprend pas les catégories du soutien administratif et de l'exploitation.

**Tableau 7 : Programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi –  
Aperçu statistique de la participation**

	Projeté 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Programme national de perfectionnement des autochtones	172	164	167
Nouveaux participants	178	177	96
Nombre de finissants	116		
Programme des carrières du Grand Nord	104	103	77
Nouveaux participants	88	68	56
Nombre de finissants	36		
Programme d'accès pour les personnes handicapées	153	141	134
Nouveaux participants	175	121	79
Nombre de finissants	110		
Programme d'emploi des membres des groupes de minorités visibles	184	172	115
Nouveaux participants	183	136	106
Nombre de finissants	101		
Option : Programme d'emplois non traditionnels pour les femmes	104	110	122
Nouveaux participants	127	103	59
Nombre de finissants	87		

**Explication de la différence** : La différence des besoins en ressources pour 1992-1993 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

**Tableau 5 : Résultats financiers en 1990-1991**

(en milliers de dollars)									
1990-1991									
Réel			Budget principal			Différence			
		A-P			A-P			\$	A-P
Opérations régionales									
Elaboration des programmes	13 301	174	10 299	146	3 002	28	(7)	218	(5)
Surveillance et gestion de l'information	3 361	55	3 367	62	(6)				
Programmes de la catégorie de la gestion	8 109	104	7 891	109	218				
Projet du Système de dotation intégré	400	—	—	—	400	—			
	70 065	1 187	63 787	1 097	6 278	90			

**Explication de la différence** : Les besoins réels en ressources financières ont été supérieurs de 10 % à ce qui avait été prévu. La différence entre les dépenses réelles de 1990-1991 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

### Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur chacune des quatre sous-activités.

**Opérations régionales** : Cette composante s'occupe principalement de fournir tous les services et de veiller au déroulement de toutes les activités dans le domaine de la dotation non déléguée pour toutes les catégories professionnelles. Ces services comprennent tous les aspects concernant le recrutement, les présentations, l'évaluation linguistique, les nominations, le placement des prioritaires, l'administration du Programme d'enseignement coopératif (voir tableau 6) et la prestation des programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi (voir tableau 7). Les autres responsabilités comprennent la prestation d'aide et de conseils aux ministères sur la dotation déléguée, le suivi des appels accueillis et divers autres types de services de soutien à la dotation. La Commission est actuellement en train de récupérer auprès d'Emploi et Immigration Canada les responsabilités du recrutement et de la présentation des employés de la catégorie du soutien administratif pour les confier aux régions autres que celle de la Capitale nationale.

A. Programmes de dotation

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes de dotation est d'aider au maintien d'une fonction publique compétente et représentative et de voir à doter la fonction publique de personnes qualifiées.

Description

L'activité Programmes de dotation englobe les activités de soutien à la dotation par délégation et sans délégation, y compris l'élaboration de politiques et de programmes, la surveillance, la prestation de conseils, l'administration de la délégation des pouvoirs de dotation, la création de tests et la détermination de normes de sélection, l'administration des priorités en dotation, et les services de soutien au recrutement et aux promotions. Cette activité comprend aussi l'exécution des programmes d'équité en matière d'emploi, ainsi que l'élaboration de politiques, de programmes spéciaux et de techniques d'évaluation aux fins des Programmes des cadres de direction. Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 50 % des dépenses totales de fonctionnement et 49 % du nombre total des années-personnes de la Commission. Les prévisions dans le Budget principal s'élèvent à 77,7 millions de dollars (voir tableau 4), dont 54,6 millions de dollars, soit 70 %, pour les frais de personnel.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1992-1993		Prévu 1991-92		Réal 1990-91	
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Opérations régionales		48 303	815	43 527	864	44 894	854
Recrutement externe		10 226	90	—	—	—	—
Elaboration des programmes		7 935	127	18 972	167	13 301	174
Surveillance et gestion de l'information		2 964	52	3 670	52	3 361	55
Programmes de la catégorie de la gestion*		—	—	7 123	101	8 109	104
Projet du Système de dotation intégré		8 225	—	2 604	—	400	—
Total des besoins en ressources		77 653	1 084**	75 896	1 184	70 065	1 187

\* À compter de l'exercice 1992-1993, les Programmes de la catégorie de gestion deviennent une activité distincte portant le nom de Programmes des cadres de direction.

\*\* Les participants au Programme d'équité en matière d'emploi comptent pour 346 années-personnes, et l'administration et les conseillers pour 73 années-personnes.

biais du réseau, d'activités d'orientation et de recherches à l'extérieur, les membres de ces groupes qui sont prêts à assumer des postes au niveau d'entrée du groupe de la direction.

**Zone de concours :** De nouvelles lignes directrices en vue de l'élaboration de politiques ministérielles sur la zone de concours ont été diffusées en mai 1991. À la lumière des premiers commentaires des ministères, les demandes de changements aux politiques ministérielles augmenteront. Si elle veut répondre à ces demandes dans un délai raisonnable, la Commission devra affecter une part appréciable de ressources à cette tâche.

**Initiatives des Programmes de formation :** La Commission a poursuivi le processus d'implantation du nouveau programme de formation linguistique, qui vise la formation linguistique fonctionnelle aux niveaux A et B, et elle a fait en sorte d'améliorer la satisfaction des clients grâce à la mise en oeuvre d'un plan d'action résultant de deux études : « Pleins feux sur le service » et « Étude des facteurs influençant la satisfaction des étudiants face aux cours continus ».

Côté formation professionnelle, la Commission a mis en place une stratégie de marketing, élaborée en 1990-1991, et un programme d'échanges avec ses principaux clients; elle a aussi élargi à d'autres universités canadiennes son programme d'accréditation et mené des projets pilotes dans le domaine de l'apprentissage à distance.

En 1992-1993, la Commission continuera à fournir de la formation linguistique d'un haut niveau de qualité afin de permettre aux fonctionnaires de travailler et de fournir les services requis dans les deux langues officielles. Une réorganisation des ressources devrait contribuer à réduire l'engorgement de ses listes de clients en attente de formation statutaire. Un programme informatisé de grammaire, dans le cadre du Programme de base de français au travail (PBF7), est en voie d'élaboration. Enfin, la Commission continuera à évaluer les aptitudes des candidats admissibles à la formation linguistique.

La Commission élaborera aussi de la formation professionnelle et des services de formation identifiés dans le *Répertoire des cours et services* de Formation et Perfectionnement Canada pour l'exercice 1992-1993, et elle poursuivra l'implantation de sa stratégie de marketing. Elle mettra l'accent sur la formation sur mesure; les cours réguliers seront revus à la lumière des nouvelles données et des récentes politiques gouvernementales. Finalement, elle offrira une gamme de cours destinés aux formateurs.

## D. Efficacité du Programme

L'étude approfondie portant sur la façon de garder les autochtones au sein de l'administration publique est terminée. Cette étude a révélé que le nombre élevé de démissions chez les autochtones était lié aux obstacles particuliers auxquels ceux-ci devaient faire face dans la fonction publique, tant au niveau des attitudes que de la culture.

Une deuxième étude a conduit à l'élaboration d'un document de travail sur la culture associée à l'apprentissage continu et ses répercussions sur la fonction publique canadienne.



Parallèlement à ces nouveaux projets, la Commission a poursuivi son travail concernant les lignes directrices relatives à la sélection pour le nouveau groupe de la direction. Le service d'évaluation et d'orientation professionnelle à l'intention des gestionnaires supérieurs et des cadres de direction, fonctionnant selon un mode de recouvrement des coûts, est maintenant opérationnel et la mise en place des services régionaux de ressourcement pour le groupe de la direction est chose faite.

En 1992-1993, la Commission poursuivra sa quête de l'excellence en gestion au sein du groupe de la direction par la mise en oeuvre d'une approche révisée concernant la sélection des nouveaux membres du groupe, par l'établissement d'équité dans les processus de nomination à un niveau déterminé pour les SMA, par l'application des lignes directrices relatives à la sélection pour le groupe de la direction et par une contribution accrue dans le domaine de l'apprentissage découlant de l'expérience acquise dans le cadre de ses programmes d'affectations pour les gestionnaires dans la fonction publique, dans le secteur privé, à d'autres paliers d'administration et au niveau international.

**Nouvelle approche en matière de recrutement et de présentation :** Les initiatives signalées dans le plan des dépenses de 1991-1992 ont été menées à terme. Tout le matériel de recrutement a été révisé et mis à jour. La campagne de recrutement postsecondaire a, elle aussi, été revue et dotée d'une nouvelle image. Un forum réunissant les représentants des ministères possédant des pouvoirs en matière de recrutement externe a été convoqué pour assurer l'unité de l'approche et des messages. L'expérience pilote, selon laquelle trois ministères bénéficient d'un accès direct au répertoire des candidats de la Commission, fait actuellement l'objet d'une évaluation. La Commission a amorcé des démarches auprès d'Emploi et Immigration Canada afin de récupérer toutes les responsabilités opérationnelles associées à la catégorie du soutien administratif et à la catégorie de l'exploitation pour les confier aux régions où elle dispose maintenant d'un bureau. Cette reprise des pouvoirs s'échelonnait sur une période de cinq ans. Les plans de l'exercice 1992-1993 prévoient la mise en oeuvre d'une stratégie d'investissement de recrutement externe. Des efforts seront déployés pour mettre davantage l'accent sur le recrutement, pour améliorer les systèmes et les méthodes administratives, pour revoir les projets et les programmes de recrutement postsecondaire, pour offrir les initiatives liées à l'équité en matière d'emploi et pour améliorer la mise en oeuvre des programmes.

**Équité en matière d'emploi :** Les réalisations regroupées sous cette activité comprennent la prestation de programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi, des modules de formation sur le travail à temps partiel et sur les postes non traditionnels pour les femmes, et la prestation d'ateliers de sensibilisation aux rapports interculturels et de formation sur les attitudes à l'intention des ministères fédéraux. On a aussi produit des accessoires de travail appropriés comme des brochures et le catalogue du Dépôt central d'aides techniques. En 1991-1992, la Commission a mis en oeuvre de nouvelles initiatives de recrutement pour attirer les candidats appartenant à des groupes cibles désignés. Elle a également élargi son réseau pour inclure les employeurs des secteurs public et privé aux niveaux municipal, provincial, national et international.

La trousse d'information, conçue en 1991-1992 par le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes pour faire connaître ses services, a été envoyée à tous les publics concernés : les administrateurs généraux, les directeurs de personnel et les femmes occupant un poste d'un ou de deux niveaux inférieurs à ceux du groupe de la direction.

La Commission continue d'accorder une grande priorité aux services d'orientation et aux possibilités de perfectionnement pour les membres des groupes cibles qui font partie du groupe de la direction. Elle s'attache actuellement à élaborer des mesures permettant de préciser, par le

- Compte tenu de la composition des effectifs de gestionnaires et de professionnels dans la fonction publique fédérale, il faut de la planification et du recrutement pour répondre aux besoins futurs.

- Au cours de la mise en oeuvre de FP 2000, on continuera d'insister sur les valeurs, la responsabilité et la simplification du processus de dotation et sur l'amélioration des programmes de formation et du perfectionnement.
- Pour répondre aux défis de gestion dans le secteur public, il faudra insister sur les aptitudes à la gestion et au leadership dans la sélection, le perfectionnement et l'avancement des cadres de direction.

- Les considérations d'équité en matière d'emploi demeureront prioritaires tant que la représentation des groupes cibles dans l'effectif fédéral ne concordera pas avec celle de la population active.

- Puisque l'on continuera de réclamer de plus en plus de services bilingues, la demande de formation linguistique continuera de s'intensifier dans la fonction publique.

## 2. Initiatives pour 1992-1993 et état des initiatives annoncées antérieurement

**Programme de stagiaires en gestion (PSG) :** La Commission a lancé le Programme de stagiaires en gestion en 1990-1991. Ce programme vise à recruter des personnes qui présentent les qualités requises pour exceller à un poste de gestionnaire au sein de la fonction publique fédérale et à leur permettre d'accéder à une carrière productive. La campagne de la première année est une réussite en ce sens que l'on a atteint l'objectif de recruter de l'extérieur 100 participants à partir de 1284 postulants. La Commission s'est employée à intéresser les membres très prometteurs des groupes cibles de l'équité en matière d'emploi à ce programme et à les encourager à poser leur candidature. Actuellement, leur représentation au sein du programme est égale ou supérieure à leur disponibilité au regard du marché du travail. La Commission entend maintenir les normes élevées actuelles en ce qui a trait aux promotions annuelles, à l'évaluation et à la sélection des nouvelles recrues.

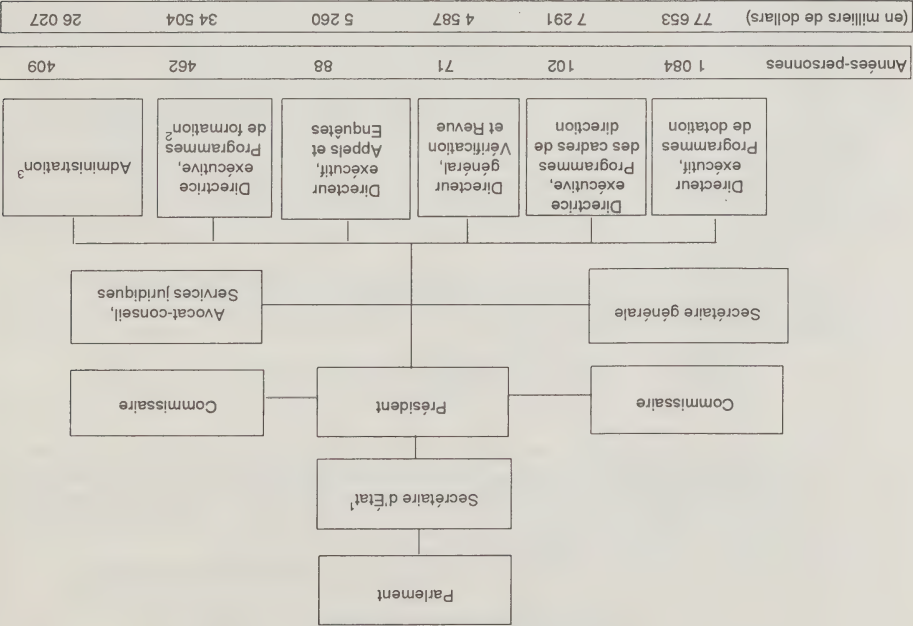
A l'automne 1990, le comité directeur établi pour orienter l'élaboration du Programme de stagiaires en gestion a recommandé la tenue d'une campagne parallèle à l'intention des fonctionnaires. Ainsi, on a assisté à l'établissement et à la mise en oeuvre d'activités internes de promotion à cet égard. Compte tenu des 25 candidats admis au programme parmi les 119 demandes reçues, on considère que la campagne de 1990-1991 a été un succès.

Le Conseil du Trésor a établi une réserve de 30 années-personnes administrées par la Commission afin d'aider les ministères à fournir les affectations requises par l'organisme central pour les participants au Programme de stagiaires en gestion.

**Groupe de la direction :** En 1991-1992, un certain nombre de projets de services ont été mis sur pied. En effet, en réponse aux répercussions du budget de février 1991 sur les employés des ministères et de la catégorie de la gestion, un nouveau service d'orientation professionnelle et de placement pour les bénéficiaires de priorité a été créé. On a également proposé une nouvelle approche concernant la sélection au niveau d'entrée du nouveau groupe de la direction, y compris une utilisation plus rigoureuse des instruments d'évaluation comme le nouveau centre d'évaluation, et on a élaboré une stratégie de mise en oeuvre à cet égard. Le processus de nomination à un niveau déterminé pour les sous-ministres adjoints (SMA) a été mis en oeuvre.



Tableau 3 : Ressources requises par service et par activité



<sup>1</sup> Le Secrétaire d'Etat agit comme porte-parole attiré de la Commission devant le Parlement en ce qui a trait à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et en qualité de ministre compétent aux fins de la Loi relative à la gestion des finances publiques.

<sup>2</sup> Comprend un fonds renouvelable pour lequel une autorisation de retirer jusqu'à 4,5 millions de dollars du Trésor est en vigueur.

<sup>3</sup> L'activité Administration englobe les ressources affectées aux cabinets du président et des commissaires, à la Secrétaire générale, aux Services juridiques, à la Direction générale des communications, à la Direction générale de la gestion ministérielle.

C. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Voici les facteurs qui ont des répercussions sur la Commission de la fonction publique en tant qu'organisme central et en tant que ministère :

- Les compressions budgétaires se poursuivront dans l'ensemble de la fonction publique; il faudra donc cibler davantage notre approche à l'égard du recrutement et continuer d'offrir des services aux employés bénéficiaires d'une priorité de placement.

- des activités précises dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'orientation et du perfectionnement professionnel pour le groupe de la direction, et de la participation des groupes sous-représentés (Programmes de dotation et Programmes des cadres de direction).

### 3. Objectif du Programme

La Commission a pour objectif d'aider au maintien d'une fonction publique compétente en assurant que les personnes les mieux qualifiées sont recrutées à la fonction publique ou y obtiennent des promotions, que des employés qualifiés sont déployés pour satisfaire aux nécessités du service et que certains services de formation sont fournis au nom du Conseil du Trésor.

### 4. Organisation du Programme en vue de son exécution

**Structure par activité** : Le programme de la Commission de la fonction publique comprend six activités : Programmes de dotation, Programmes des cadres de direction, Vérification et Revue, Appels et Enquêtes, Programmes de formation et Administration.

**Organisation** : Le tableau 3 montre les liens hiérarchiques des différentes directions générales de la Commission de la fonction publique et les ressources correspondantes. Chaque activité de programme correspond à une direction générale, sauf l'activité Administration qui englobe les cabinets du président et des commissaires, la Secrétaire générale, les Services juridiques, la Direction générale de la gestion ministérielle, la Direction générale des communications et la Direction générale de la gestion des ressources humaines.

En 1991, certaines fonctions de l'activité Programmes de dotation ont été remaniées pour donner naissance à la nouvelle activité Programmes des cadres de direction. En outre, les fonctions de vérification interne et d'évaluation du Programme de l'activité Administration se sont retrouvées sous l'activité Vérification, ce qui a donné lieu à la nouvelle activité Vérification et Revue. (Voir les tableaux 36 et 37 pour plus de renseignements concernant l'incidence de ces changements sur les ressources.)

Outre ses bureaux situés dans la région de la Capitale nationale, la Commission a des bureaux régionaux et des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Québec, Montréal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Calgary, Iqaluit, Vancouver, Victoria, Yellowknife et Whitehorse. Ces bureaux sont chargés de faciliter au public canadien l'accès aux emplois dans la fonction publique et d'offrir les services de la Commission dans tout le Canada.

Les responsabilités de la Commission de la fonction publique aux termes de la LEFP et des accords conclus avec le Conseil du Trésor se répartissent en deux catégories : les responsabilités exclusives et les responsabilités non exclusives.

**Responsabilités exclusives** : Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission a la responsabilité exclusive dans les domaines suivants :

- les nominations à des postes dans la fonction publique de personnes choisies à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci (Programmes de dotation et Programmes des cadres de direction);
- l'élaboration et l'application de méthodes et de normes pour la sélection des candidats aux emplois dans la fonction publique (Programmes de dotation et Programmes des cadres de direction);
- l'administration d'un système d'appel concernant les nominations et les rétrogradations ou renvois pour incapacité (Appels et Enquêtes);
- la vérification des activités de dotation (Vérification et Revue);
- les enquêtes relatives aux irrégularités ou injustices en matière de dotation (Appels et Enquêtes);
- l'application de l'article 33 de la LEFP qui traite des droits politiques des fonctionnaires (Administration);
- les rétrogradations ou les renvois pour incapacité ou incapacité (Administration);
- la recommandation au gouverneur en conseil d'exclusions à l'égard des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (Programmes de dotation et Programmes des cadres de direction).

**Responsabilités non exclusives** : La Commission de la fonction publique est aussi responsable de certaines fonctions qui ne sont pas de son ressort exclusif et qui lui sont déléguées par le Conseil du Trésor du Canada, y compris :

- la formation en gestion intermédiaire, en supervision, et la formation spécialisée (Programmes de formation);
- la formation linguistique (Programmes de formation);
- les cours et les programmes de perfectionnement (Programmes de formation, Programmes des cadres de direction et Programmes de dotation);
- la vérification de certaines fonctions de gestion du personnel (Vérification et Revue);
- les enquêtes relatives aux plaintes de harcèlement (Appels et Enquêtes);

Parlement de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Elle est désignée comme ministre aux fins de l'application de la Loi relative à la gestion des finances publiques, le Secrétaire d'Etat agissant en qualité de ministre compétent.

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique régit la dotation dans la fonction publique et confère à la Commission le pouvoir exclusif de procéder aux nominations dans tous les ministères et organismes gouvernementaux qui ne jouissent pas de pouvoirs de dotation distincts en vertu d'une loi particulière. La Commission ne nomme pas les employés des organismes ayant la qualité d'«employeurs distincts», à l'exception de ceux de la Commission des relations de travail dans la fonction publique, et gaz des Indiens du Canada, du Bureau du surintendant des institutions financières et du Personnel du fonds non public des Forces canadiennes. Ces «employeurs distincts», dont la liste figure à l'annexe 1 de la Partie II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, sont les commissions et organismes de la fonction publique pour lesquels le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique autorise la Commission à déléguer aux ministères et organismes ses pouvoirs exclusifs de dotation. Grâce à la délégation, la Commission a pu confier aux ministères d'importantes responsabilités en matière de sélection et de nomination. Dans le cadre de ses responsabilités globales et compte tenu de la diversité et des besoins particuliers des ministères, sous réserve de certaines conditions telles que les autorisations requises avant la dotation d'un poste, la Commission délègue son pouvoir de dotation aux ministères dans une proportion appréciable. Soixante et onze pour cent des nominations faites au cours de l'exercice 1990-1991 l'ont été par des ministères possédant le pouvoir absolu à l'égard de tous les aspects du processus de dotation. Vingt-cinq pour cent des nominations sont faites par la Commission, qui conserve des pouvoirs importants à l'égard des secteurs qui se prêtent le mieux à un contrôle central en assurant le recrutement et la présentation de candidats dans le cadre des concours publics et le placement de bénéficiaires d'une priorité en dotation. Les autres quatre pour cent de nominations sont faites selon un partage des responsabilités entre la Commission et les ministères. Pour ce qui est du recrutement de membres du groupe de la direction et de l'avancement à l'intérieur de ce groupe, la Commission conserve tous les pouvoirs.

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique stipule que, dans le cadre de son mandat et conformément aux dispositions et principes énoncés dans la LEFP, la Commission «met en oeuvre ou aide les administrateurs généraux à mettre en oeuvre des programmes de formation et de perfectionnement du personnel au sein de la fonction publique». C'est elle qui établit les politiques et programmes qui régissent la dotation dans la fonction publique, qui établit les mécanismes d'appel à l'endroit des nominations et des recommandations de renvoi ou de rétrogradation, et qui définit les conditions d'enquête dans les cas de plaintes se rapportant à des questions de dotation non susceptibles d'appel et à des cas de harcèlement; c'est elle, enfin, qui supervise le fonctionnement de la dotation par délégation.

## 2. Mandat

La Commission de la fonction publique du Canada est un organisme apolitique, responsable devant le Parlement de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Aux termes de cette loi, «La Commission, conformément aux dispositions et principes énoncés dans la présente loi, nomme ou fait nommer à un poste de la fonction publique des personnes qualifiées, appartenant ou non à celle-ci.»

La Commission de la fonction publique est responsable de l'interprétation et de l'application du principe du mérite dans le processus de dotation de la fonction publique et est comptable au

1.	Introduction
B.	Données de base
2,7	• le transfert de ressources régionales de l'activité Administration;
2,3	• l'accroissement des activités de dotation liées à la taxe sur les biens et services;
2,0	• une insuffisance de fonds salariaux;
1,4	• l'administration du Programme de stagiaires en gestion;
1,1	• le Programme de formation accélérée des économistes;
0,4	• le Système de dotation intégré;
0,4	• l'élaboration de matériel d'évaluation pour la fonction « dotation »;
compensés par les facteurs suivants :	
(2,6)	• une participation moins grande que prévue des ministères au Programme d'équité en matière d'emploi;
(1,1)	• des mesures de restriction des dépenses;
(0,3)	• des réaffectations internes.
<b>Appels et Enquêtes</b> : Un dépassement de 0,2 million de dollars est principalement attribuable à une insuffisance de fonds salariaux.	
<b>Programmes de formation</b> : Un dépassement de 2,7 millions de dollars est attribuable à divers éléments comme une insuffisance de fonds salariaux, la réinstallation de professeurs de langue et un déficit plus élevé que prévu au chapitre du fonds renouvelable, compensés par des compressions budgétaires et la réaffectation interne de ressources.	
<b>Administration</b> : Un dépassement de 1,2 million de dollars est attribuable aux facteurs suivants :	
3,4	• une insuffisance de fonds salariaux;
0,8	• l'affectation de ressources au Système d'information financier;
compensés par les facteurs suivants :	
(2,7)	• le transfert de ressources régionales à l'activité Programmes de dotation;
(0,3)	• des compressions budgétaires et la réaffectation interne de ressources.



**Explication de la différence :** Les dépenses en 1990-1991 ont été de 10,4 millions de dollars (soit 7,6 %) supérieures à ce qui avait été prévu dans le Budget des dépenses principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

**Programmes de dotation :** Un dépassement de 6,3 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

(en millions de dollars)

\* Pour plus de renseignements sur les années-personnes, voir le tableau 28.

	Réel	Budget principal	Différence
Programmes de dotation	70 065	63 787	6 278
Vérification	3 041	3 023	18
Appels et Enquêtes	4 944	4 740	204
Programmes de formation	37 526	34 839	2 687
Administration	30 808	29 630	1 178
Années-personnes* : Contrôlées par le CT	2 256	2 240	16
Autres	169	147	22
	2 425	2 387	38

Tableau 2 : Résultats financiers en 1990-1991

- une réaffectation interne des ressources. 0,7
- compensés par le facteur suivant :
- des mesures de restriction des dépenses; (1,1)
- le transfert des fonctions de vérification interne et d'évaluation du Programme à l'activité Vérification et Revue; (1,4)
- facteurs suivants :
- Administration :** Une réduction nette de 1,8 million de dollars est attribuable aux
- des réaffectations internes de ressources. (0,3)
- des mesures de restriction des dépenses; (0,8)
- compensés par les facteurs suivants :
- une augmentation de la perte prévue applicable au fonds renouvelable; 0,5
- l'élaboration d'un réseau de communication aux fins d'apprentissage dans la fonction publique; 1,2



- des rajustements salariaux; (0,8)
  - une réduction prévue du niveau d'activité; (0,5)
  - compensés par le facteur suivant :
  - l'obtention de ressources en 1991-1992 pour la réduction des arriérés en matière de formation linguistique obligatoire. 3,0
- Administration** : La diminution de 0,1 million de dollars est attribuable à une réaffectation interne de ressources.
- Explication de la prévision de 1991-1992** : La différence de 4,0 millions de dollars entre les prévisions de 1991-1992 et le Budget des dépenses principal de 1991-1992 (voir tableau 1) est attribuable aux facteurs suivants :

(en millions de dollars)

- Programmes de dotation** : Une augmentation nette de 0,7 million de dollars est attribuable aux facteurs suivants :
- des mesures de restriction des dépenses; (2,2)
  - la réaffectation interne de ressources; (0,8)
- compensés par une augmentation des ressources pour :
- le projet du Système de dotation intégré; 2,6
  - le Programme de stagiaires en gestion; 0,6
  - l'administration d'un centre d'évaluation des nouveaux membres du groupe de la direction. 0,5

**Vérification et Revue** : L'augmentation de 1,3 million de dollars est attribuable au transfert des ressources connexes de l'activité Administration aux fonctions de vérification interne et d'évaluation du Programme, compensé par des mesures de restriction des dépenses.

**Appels et Enquêtes** : L'augmentation de 0,3 million de dollars est attribuable à une réaffectation interne de ressources, compensée par des mesures de restriction des dépenses.

**Programmes de formation** : L'augmentation nette de 3,5 millions de dollars est attribuable à l'obtention de ressources additionnelles pour :

- la prestation de cours facultatifs de formation linguistique à des fonctionnaires dans des régions éloignées; 1,5
- une insuffisance de fonds salariaux et la réinstallation de professeurs de langue; 1,4

(en millions  
de dollars)

<b>Programmes de dotation</b> : L'augmentation nette de 1,8 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :	
le projet du Système de dotation intégré;	5,6
le Programme de stagiaires en gestion;	3,5
des rajustements salariaux;	1,7
l'administration d'un centre d'évaluation des nouveaux membres du groupe de la direction;	0,5
diverses réaffectations internes de ressources;	0,3
compensés par les facteurs suivants :	
le transfert de la sous-activité Programmes de la catégorie de la gestion à la nouvelle activité Programme des cadres de direction;	(7,3)
une réduction prévue du niveau d'activité en dotation;	(1,5)
l'annulation des ressources requises en 1991-1992 pour les activités de dotation liées à l'instauration de la TPS;	(0,9)
le transfert prescrit de fonds à Approvisionnements et Services Canada pour le refinancement de services obligatoires.	(0,1)

**Programmes des cadres de direction** : L'augmentation de 7,3 millions de dollars est attribuable au transfert de la sous-activité Programmes de la catégorie de la gestion de l'activité Programmes de dotation à la nouvelle activité Programme des cadres de direction.

**Vérification et Revue** : L'augmentation de 0,2 million de dollars est attribuable à une réaffectation interne de ressources et à une provision pour augmentations salariales.

**Programmes de formation** : La réduction nette de 4,0 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

- la restructuration du programme de formation linguistique; (3,1)
- l'annulation des ressources prévues pour un réseau de communication aux fins d'apprentissage dans la fonction publique et la réinstallation de professeurs de langue; (1,4)
- la réduction en 1992-1993 du déficit de fonctionnement du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel; (1,2)

- **FP 2000** : Dans l'esprit de FP 2000, la Commission examinera la délégation de ses pouvoirs de dotation tout en insistant sur les valeurs, la responsabilité, la partenariat avec les ministères et la simplification du processus de dotation (voir page 17).
- **Formation linguistique** : En 1992-1993, la Commission continuera de satisfaire aux prescriptions légales en matière de langues officielles et aux besoins du gouvernement grâce à la conception et à la prestation de programmes de formation linguistique liée à l'emploi ainsi qu'à la prestation de services d'orientation (voir page 19).
- **Formation du personnel** : En 1992-1993, par l'entremise de l'organisme de service spécial qu'est Formation et Perfectionnement Canada, la Commission continuera d'offrir des services de qualité en matière de formation et de perfectionnement du personnel (voir page 19).

## 2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Différence	Budget des dépenses 1991-1992
Programmes de dotation <sup>1</sup>	77 653	75 896	1 757		75 170
Programmes des cadres de direction <sup>1</sup>	7 291	—	7 291		—
Vérification et Revue <sup>2</sup>	4 587	4 379	208		3 094
Appels et Enquêtes	5 260	5 246	14		4 923
Programmes de formation	34 504	38 537	(4 033)		35 035
Administration	26 027	26 143	(116)		27 920
Années-personnes <sup>3</sup> :	155 322	150 201	5 121		146 142
Contrôlées par le CT	2 216	2 225	(9)		2 226
Autres <sup>4</sup>	145	156	(11)		168
	2 361	2 381	(20)		2 394

<sup>1</sup> Avant 1992-1993, les Programmes des cadres de direction portaient le nom de Programmes de la catégorie de gestion et étaient inscrits sous l'activité Programmes de dotation.

<sup>2</sup> Le montant présenté pour l'activité Vérification et Revue reflète, en 1992-1993, un transfert d'années-personnes et de coûts d'exploitation connexes de l'activité Administration aux fonctions de vérification interne et d'évaluation du Programme.

<sup>3</sup> Pour plus de renseignements sur les années-personnes, voir le tableau 28.

<sup>4</sup> Y compris les nominations par décret, les années-personnes pour l'Organisme de service spécial chargé de la formation du personnel et les programmes d'emploi des étudiants.

**Explication de la différence** : Les besoins financiers pour 1992-1993 ont augmenté de 5,1 millions de dollars par rapport aux prévisions de dépenses de 1991-1992 (y compris les prévisions de dépenses supplémentaires). L'augmentation est attribuable aux facteurs suivants :

A. Plans pour 1992-1993 et rendement récent

1. Points saillants

Voici les points saillants des plans de la Commission pour 1992-1993 et des récents résultats de ses activités :

- **Services liés au groupe de la direction** : En 1992-1993, la Commission continuera d'élaborer et de mettre en oeuvre des services de ressourcement, des programmes de perfectionnement et des outils d'évaluation, y compris une méthode révisée de sélection des nouveaux membres du groupe de la direction. Ces activités font ressortir l'importance des compétences essentielles de leader et de gestionnaire précisées dans le Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique (voir page 17).
- **Réalisations et plans en matière de recrutement** : En 1991-1992, on a élaboré une stratégie de recrutement externe destinée à répondre aux besoins de nos clients en matière de recrutement et de présentation de candidats. Les premiers participants au Programme de stagiaires en gestion ont été embauchés et du nouveau matériel de recrutement a été conçu pour la Campagne de recrutement postsecondaire. En 1992-1993, la Commission continuera d'améliorer ses activités de recrutement afin de recruter des personnes très compétentes dans un marché concurrentiel (voir page 18).
- **Projet du Système de dotation intégré** : L'objectif de ce projet, lancé en 1991-1992, est d'améliorer les systèmes d'information et d'exploitation de la Commission pour assurer un soutien en vue d'être en mesure de suivre l'évolution des besoins fonctionnels et opérationnels des directions générales des Programmes de dotation et des Programmes des cadres de direction. Dans le cadre du mandat de la Commission, ce système permettra également d'améliorer la qualité, la disponibilité et l'échange de renseignements en matière de gestion des ressources humaines dans toute l'administration publique et d'établir les normes pour la gestion de l'information et de la technologie de l'information dans toute la Commission. En 1991-1992, on a déterminé les besoins détaillés de tous les utilisateurs, clients et intervenants, précisé l'orientation technologique et commencé à développer de nouveaux systèmes. Le prochain exercice verra l'acquisition et l'application de nouvelles technologies ainsi que la mise en oeuvre du premier d'une longue suite de systèmes opérationnels et fonctionnels révisés (voir page 24).
- **Administration des priorités** : En 1991-1992, la Commission a continué de placer les bénéficiaires de priorité. Pour y arriver, on a misé surtout sur la Politique de réaménagement des effectifs qui prévoyait le recyclage et le redéploiement des employés touchés. La Commission a travaillé en étroite collaboration avec les ministères pour soutenir et favoriser l'utilisation touchée. Une nouvelle politique d'adaptation de la main-d'oeuvre, qui remplace la politique de réaménagement des effectifs, a été annoncée en décembre 1991 (voir page 21).

Crédits (dollars)	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
-------------------	------------------	------------------	-------------

Commission de la fonction publique

25	Dépenses du Programme	1 222 333 000	1 332 292 291	1 309 997 781
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	13 789 000	14 793 000	14 793 000
	Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel	1 361 222 000	1 480 852 291	1 457 907 81
(L)		(103 000)	6 692 836*	592 737*
	Total du Programme – Budgétaire	1 360 19 000	1 547 781 27	1 463 835 18

\* Ces chiffres tiennent compte de la radiation d'une somme de 297 024 \$, représentant la perte subie en 1990-1991, ainsi que des éléments de l'actif et du passif liés à la dépense discrétionnaire faite au titre de la formation linguistique à même le fonds renouvelable.



Programme par activité

(en milliers de dollars) **Budget principal 1992-1993** **Budget principal 1991-1992**

Années- personnes	Budgétaire	Moins:	Total	Total	Recettes	à valeur	sur le	crédit
personnes	Fonction-	Dépenses	partiel	Total	Moins:	à valeur	sur le	crédit
Années- personnes	Budgétaire	Moins:	Total	Total	Recettes	à valeur	sur le	crédit
1991-1992	1991-1992	1991-1992	1991-1992	1991-1992	1991-1992	1991-1992	1991-1992	1991-1992
Budget principal 1991-1992	Budget principal 1991-1992	Budget principal 1991-1992	Budget principal 1991-1992	Budget principal 1991-1992	Budget principal 1991-1992	Budget principal 1991-1992	Budget principal 1991-1992	Budget principal 1991-1992

Programmes de	1 084	68 885	8,768	77 653	—	77 653	75 170
Programmes des							
cadres de direction <sup>1</sup>	102	7 196	95	7 291	—	7 291	—
Vérification et Revue <sup>2</sup>	71	4 546	41	4 587	—	4 587	3 094
Appels et Enquêtes	88	5 210	50	5 260	—	5 260	4 923
Programmes de	462	48 361	600	48 961	14 457	34 504	35 035
formation <sup>3</sup>							
Administration	409	25 722	305	26 027	—	26 027	27 920
Années-personnes	2 216	159 920	9 859	169 779	14 457	155 322	146 142
1991-1992							
autorisées en	2 226						

<sup>1</sup> Avant 1992-1993, les Programmes des cadres de direction portaient le nom de Programmes de la gestion et étaient inscrits sous l'activité Programmes de dotation.

<sup>2</sup> Le montant inscrit pour l'activité Vérification et Revue reflète, en 1992-1993, un transfert d'années-personnes et de coûts d'exploitation connexes de l'activité Administration aux fonctions de vérification interne et d'évaluation du Programme.

<sup>3</sup> L'activité Programmes de formation comprend deux grandes sous-activités : Formation linguistique et Perfectionnement et formation du personnel. La sous-activité Perfectionnement et formation est financée principalement au moyen d'un fonds renouvelable et, partiellement, grâce à une subvention provenant des crédits de la Commission. Pour un rapprochement entre les besoins de trésorerie et le bénéfice ou déficit de fonctionnement du fonds, calculé selon la méthode de comptabilité d'exercice, voir le tableau 34.



## Autorisations de dépenser

### A. Autorisations pour 1992-1993 – Partie II du Budget des dépenses

#### Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993	Budget principal 1991-1992
<b>Commission de la fonction publique</b>			
10	Dépenses de fonctionnement	129 540	129 809
15	Dépenses en capital	9 559	—
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	16 069	15 523
(L)	Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel	154	810
<b>Total de l'organisme</b>		<b>155 322</b>	<b>146 142</b>

#### Crédits – Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1992-1993
<b>Commission de la fonction publique</b>		
10	Commission de la fonction publique – Dépenses de fonctionnement	129 540 000
15	Commission de la fonction publique – Dépenses en capital	9 559 000

**Autorisations de dépenser**

A.	Autorisations pour 1992-1993	4
B.	Emploi des autorisations en 1990-1991	6

**Section I**

**Aperçu du Programme**

A.	Plans pour 1992-1993 et rendement récent	7
	1. Points saillants	
	2. Sommaire des besoins financiers	
B.	Données de base	12
	1. Introduction	
	2. Mandat	
	3. Objectif du Programme	
	4. Organisation du Programme en vue de son exécution	
C.	Perspective de planification	15
	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	
	2. Initiatives et état des initiatives annoncées antérieurement	
D.	Efficacité du Programme	16

**Section II**

**Analyse par activité**

A.	Programmes de dotation	20
B.	Programmes des cadres de direction	25
C.	Vérification et Revue	29
D.	Appels et Enquêtes	31
E.	Programmes de formation	35
F.	Administration	41

**Section III**

**Renseignements supplémentaires**

A.	Aperçu des ressources du Programme	43
	1. Besoins financiers par article	
	2. Besoins en personnel	
	3. Répartition des dépenses en capital	
	4. Détail des grands projets d'immobilisations par activité	
	5. Coût net du Programme	
	6. États financiers du fonds renouvelable	
	7. Concordance entre les nouvelles structures par activité	

**Documents de référence**

	Index par sujet	52
--	-----------------	----

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé de ses plans et de son rendement actuels. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et aide à évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document est conçu pour aider le lecteur à trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.



## Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

@Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1992  
En vente au Canada par l'entremise des  
Librairies associées  
et autres libraires  
ou par la poste auprès du /

Groupe Communication Canada — Édition  
Ottawa (Canada) K1A 0S9  
N° de catalogue BT31-2/1993-III-42  
ISBN 0-660-57028-9

**Commission de la  
fonction publique  
Canada**

**Budget  
des dépenses  
1992-1993**

**Partie III**

**Plan de dépenses**





CA1  
FN  
-E 77

Government  
Publication



# Public Service Staff Relations Board

## 1992-93 Estimates



## Part III

### Expenditure Plan

## **The Estimates Documents**

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

Associated Bookstores  
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1993-III-35  
ISBN 0-660-57029-7

*Printed on  
recycled paper*



*Imprimé sur du  
papier recyclé*

**1992-93 Estimates**

**Part III**

**Public Service Staff  
Relations Board**

## **Preface**

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

---

## Table of Contents

---

### Spending Authorities

A.	Authorities for 1992-93	4
B.	Use of 1990-91 Authorities	5

### Section I

#### Program Overview

A.	Plans for 1992-93	
1.	Highlights	6
2.	Summary of Financial Requirements	6
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	7
2.	Review of Financial Performance	7
C.	Background	
1.	Introduction	8
2.	Mandate	8
3.	Program Objective	8
4.	Program Organization for Delivery	9
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	10
2.	Initiatives	10
3.	Update on Previously Reported Initiatives	10
E.	Program Effectiveness	11

### Section II

#### Analysis by Activity

A.	Staff Relations Administration	12
B.	Pay Research Bureau	16

### Section III

#### Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	19
2.	Personnel Requirements	20
3.	Net Cost of Program	21

Index	22
-------	----

---

**Spending Authorities**

---

**A. Authorities for 1992-93 — Part II of the Estimates****Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
<hr/>			
	<b>Public Service Staff Relations Board</b>		
40	Program expenditures	<b>10,443</b>	9,446
(S)	Contributions to employee benefit plans	<b>1,113</b>	1,094
		<hr/>	
	<b>Total Agency</b>	<b>11,556</b>	10,540
<hr/>			

**Votes - Wording and Amounts**

Vote	(dollars)	1992-93 Main Estimates
<hr/>		
40	<b>Public Service Staff Relations Board</b> Public Service Staff Relations Board - Program expenditures	<b>10,443,000</b>
<hr/>		



## Program by Activities

(thousands of dollars)	<b>1992-93 Main Estimates</b>			<b>Total</b>	1991-92 Main Estimates
	Authorized person-years*	Budgetary Operating	Capital		
Staff Relations Administration	84	7,830	616	8,446	6,439
Pay Research Bureau	50	3,110	—	3,110	4,101
	134	10,940	616	11,556	10,540
1991-92 Authorized person-years	135				

\* See Figure 14, Page 20, for additional information on person-years.

## B. Use of 1990-91 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	<b>Public Service Staff Relations Board</b>			
35	Program expenditures	9,006,000	9,314,000	<b>9,166,433</b>
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,046,000	1,122,000	<b>1,122,000</b>
	<b>Total Program - Budgetary</b>	10,052,000	10,436,000	<b>10,288,433</b>

## Section I Program Overview

### A. Plans for 1992-93

#### 1. Highlights

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party agency established to administer the Public Service Staff Relations Act, the Parliamentary Employment and Staff Relations Act and certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health of employees in the Public Service. There has been no fundamental change in its mandate over the years. The Board makes determinations on the variety of proceedings coming before it, providing reasoned decisions to the parties without delay. The philosophy of providing assistance in settling differences as close to the source of the problem as possible continues to be generally accepted by the parties. The principal aim for 1992-93 will be to continue to provide services required in a timely and efficient manner.

#### 2. Summary of Financial Requirements

**Figure 1: Financial Requirements by Activity**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	Forecast 1991-92	Change	For Details See Page
Staff Relations Administration	<b>8,446</b>	6,553	1,893	12
Pay Research Bureau	<b>3,110</b>	4,101	(991)	16
	<b>11,556</b>	10,654	902	
Person-years*: Controlled by TB	<b>134</b>	135	(1)	
Other	<b>11</b>	11	—	
	<b>145</b>	146	(1)	

\* See Figure 14, Page 20, for additional information on person-years

**Explanation of Change:** The financial requirements for 1992-93 are 8.5% or \$902K higher than the 1991-92 forecast requirements. This increase is due primarily to:

• Information Management Plan	\$1,247,000
• February 1991 Budget Reductions	(310,000)
• Price increase on salaries and contributions to Employee Benefit Plans	258,000
• Maintenance, Trades and Services Survey	(150,000)
• Severance Payments	(127,000)
• Decrease in Operating Costs	(16,000)
	<u>\$902,000</u>

## B. Recent Performance

### 1. Highlights

- The Board developed and obtained funding to implement a five year information management plan at a total cost of \$2.9 million. It is viewed as a significant opportunity to improve the productivity of office workers and is seen as the only remaining avenue to offset the labour-intensive nature and characteristics of the Board's functions. The Board has committed to a reduction of six person-years over the five year period of the plan.
- This year the Pay Research Bureau completed its first survey of Benefits and Working Conditions using a new sample design methodology. The results of the survey will be published with an effective date of January 1992.

### 2. Review of Financial Performance

**Figure 2: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Staff Relations Administration	6,430	6,118	312
Pay Research Bureau	3,858	3,934	(76)
Total	10,288	10,052	236
Person-years*: Controlled by TB	133	135	(2)
Other	10	11	(1)
	143	146	(3)

\* See Figure 14, Page 20, for additional information on person-years.

#### Explanation of Change:

Higher than estimated salaries resulted in an over expenditure of 2%. This was offset by an allotment from Treasury Board Vote 5, Government Contingencies, which covered the salary shortfall.

## **C. Background**

### **1. Introduction**

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party, quasi-judicial tribunal responsible for the administration of the Public Service Staff Relations Act which in 1967 established a system of collective bargaining and grievance adjudication in the federal Public Service. In the Spring of 1986 the Board became responsible for certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning safety and health of public servants. Furthermore, in late 1986 the Board became responsible for the collective bargaining system under the provisions of the Parliamentary Employment and Staff Relations Act affecting employees of the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament. The Board is designated as a department within the meaning and purpose of the Financial Administration Act and has been declared to be a separate employer.

A total of approximately 210,000 employees are encompassed in 162 bargaining units for which 26 employee organizations have been certified as bargaining agents under the PSSR Act. The Treasury Board acts for the government as the employer for 80 units in the central administration. The employees of the remaining 82 units are in the employ of 11 separate employers, the three largest of which are the National Research Council, the Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces<sup>(1)</sup> and the National Film Board. In addition, there are some 24,000 public servants who are not subject to collective bargaining but who are entitled to remedial procedures before the Board. Under the Parliamentary legislation, there are three employers, the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament, and six bargaining agents have been certified to represent about 1,300 employees in 13 bargaining units.

### **2. Mandate**

The mandate of the Board is to effectively and efficiently administer the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, as well as certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service.

The Pay Research Bureau, organized in 1957, obtains information on rates of pay and conditions of employment prevailing both inside and outside the Public Service in order to assist in the determination of terms and conditions of employment in the Public Service. Upon the enactment of the Public Service Staff Relations Act in 1967, the positions established for the Pay Research Bureau under its former administrative jurisdiction were transferred to the Board.

### **3. Program Objective**

To provide the framework within which the various rights and responsibilities of participants to collective bargaining in the Public Service are to be exercised and to provide information to participants on rates of pay and other conditions of employment in Canada.

(1) Employer of civilians employed on Canadian Forces Bases who provide services, which are self-financing, including social clubs, recreational facilities and retail outlets.

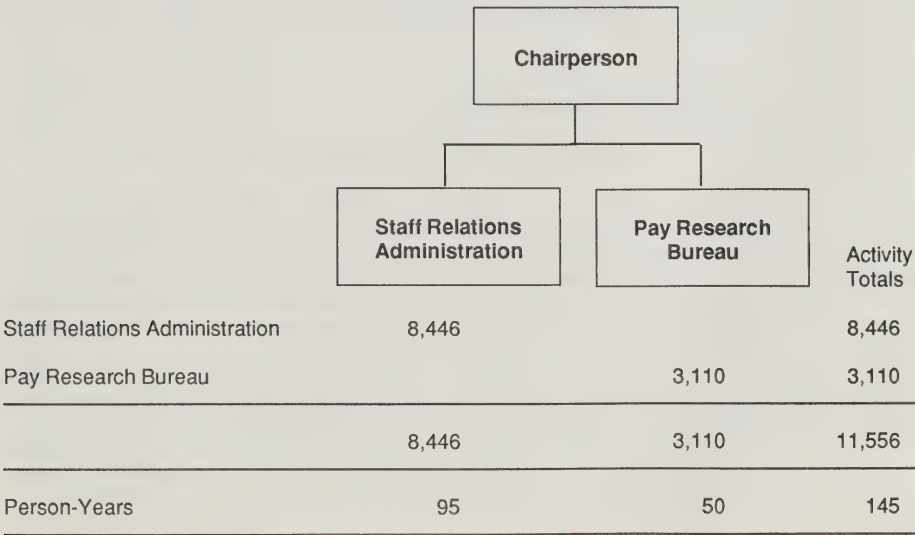
4. Program Organization for Delivery

**Activity Structure:** The Public Service Staff Relations Board is comprised of two activities, the Staff Relations Administration and the Pay Research Bureau. These activities are described further in Section II, Analysis by Activity (see pages 12 and 16).

**Organization:** The Public Service Staff Relations Act provides for a Board composed of a Chairman, a Vice-Chairman, not less than three Deputy Chairmen and such other full-time and part-time members as the Governor in Council considers necessary to discharge the responsibilities of the Board.

The Chairperson is the Chief Executive Officer and is responsible for all matters relating to the two activities administered by the Public Service Staff Relations Board. There are four directors in the Staff Relations Administration activity all reporting to the Chairperson. These are Secretary/Registrar, Legal Services, Mediation Services and Administration. The Director of the Pay Research Bureau is responsible for the Pay Research Bureau activity and also reports to the Chairperson. The Chairperson is responsible to Parliament through the President of the Privy Council, the Minister responsible for laying before Parliament the annual report of the Board. The Board has its offices in Ottawa.

Figure 3: 1992-93 Resources by Organization/Activity (\$000)





## **D. Planning Perspective**

### **1. External Factors Influencing the Program**

Ultimately, the every day concerns of public servants, as expressed through their bargaining agents, and the concerns of the public service employers in managing the public service and implementing the programs approved by the government of the day, become the factors determining the workload of the Board, both in quantity and type of dispute requiring attention. Notwithstanding the recently enacted Public Sector Compensation Act it is anticipated that the major issues of concern to public servants will continue to be those of job security, contracting out of services, safety and health issues, inflation, the impact of the recommendations of the reports made by the task forces with respect to PS 2000, political activity of public servants, pay equity and provision of day-care for pre-school children.

### **2. Initiatives**

The Public Service Staff Relations Board has identified the following initiative for 1992-93:

- Greater emphasis will be placed on alternative dispute resolution processes. In particular, the Board through its Office of Mediation Services will become more pro-active in the fields of grievance and complaint mediation by working more actively with employers and bargaining agents in developing mechanisms for the identification and resolution of grievances and complaints prior to adjudication hearings.

### **3. Update on Previously Reported Initiatives**

The Public Service Staff Relations Board identified the following initiatives for 1991-92:

- In order to provide a more efficient and effective arbitration system, and after considering representations made by various bargaining agents and employers, the parties were advised that a new streamlined procedure was being introduced. The improvements should assist in keeping delay in the process to a reasonable limit and provide the parties with a greater degree of control over the selection of the persons who will be representing their interests in arbitration proceedings thereby making the arbitration route more attractive.
- After consultation with bargaining agents and employers, new procedures were introduced to streamline the disposition of applications for the exclusion of employees from bargaining units because of their managerial or confidential responsibilities. These changes should result in significant reductions in the case backlog in this area and will provide more rapid disposition of new applications.



Further to these initiatives, the Board has achieved the following:

- The bargaining agents who have specified arbitration as the method for resolving negotiation impasses and the employers concerned have expressed preference for the modified arbitration procedures which allow them more control over the selection of their representatives and keep delays reasonable. During this period, there were five arbitral awards issued within an average of 12 weeks from the filing of the request for arbitration compared to about an 18 week average for awards prior to the inauguration of the streamlined procedures.
- Revised procedures for dealing with objections to proposals for exclusion of persons as employed in a managerial or confidential capacity were implemented April 1, 1991. The then existing backlog of some ninety cases has since been completely eliminated as a result of the revised procedures. In addition, all new cases are being processed upon receipt within short timeframes stipulated in the procedures.

## **E. Program Effectiveness**

To ensure the effective realization of its mandate, the Board closely monitors the proceedings coming before it to ensure their expeditious handling from initial application or reference to final disposition. The Board also ensures that its jurisprudence is available to assist individuals, the immediate parties to collective bargaining and the staff relations community at large through the publication and distribution of its decisions. The principal vehicle is the PSSRB Decisions. This publication, which is issued twice yearly, contains a digest of all decisions. As well, the Annual Report of the Board includes significant developments in its jurisprudence. Ultimately, the only way to evaluate the effectiveness of the Board is to determine whether it has been successful in administering the legislation in such a way as to maintain the integrity of the collective bargaining system in the Public Service, while at the same time encouraging the parties, through the Board's mediation services, to resolve differences without formal proceedings before the Board.

The Pay Research Bureau's program of survey activities is directly determined by the needs of the parties to collective bargaining and by the Treasury Board Secretariat for classes of employees which are not represented or are excluded from collective bargaining. These needs are expressed through the Advisory Committee on Pay Research and its various technical committees. Feedback from the parties is critical in determining the program's effectiveness. The Bureau receives such feedback on a continuous basis directly from the parties. The Pay Research Bureau's program of activity is also subject to regular independent evaluation. The review, which was scheduled for 1991-92 and whose results were to be published in this Part III, was delayed due to lack of funding. The necessity for conducting such reviews will be assessed in light of the changes to the Program Evaluation Policy and the recently introduced Advisory Committee on Pay Research review of the activity.

---

## Section II

### Analysis by Activity

---

#### A. Staff Relations Administration

##### Objective

To administer the Public Service Staff Relations Act in a fair and equitable manner.

##### Description

The Public Service Staff Relations Board is a quasi-judicial statutory tribunal responsible for the administration of the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act. In addition, it is responsible for the administration of certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service. Proceedings before the Board include applications for certification, revocation of certification, complaints of unfair labour practices, designation of employees whose duties are required to be performed in the interest of the safety or security of the public, and references of safety officers' decisions and complaints under the safety and health provisions of Part II of the Canada Labour Code. As well, the Board provides a mediation and conciliation service to assist the parties in the resolution of their differences. This service enables many matters to be settled without resort to formal proceedings before the Board.

The Board also provides physical premises and administrative support services to the National Joint Council which is a consultative body of representatives of employers and employees for the determination of terms and conditions of employment that do not lend themselves to unit by unit bargaining.

##### Resource Summaries

This Activity represents 73% of the total operating budget of the Public Service Staff Relations Board for 1992-93. Salaries and contributions to employee benefit plans account for 64% of this Activity's budget.

**Figure 4: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Staff Relations Administration	8,446	95 <sup>(1)</sup>	6,553	86	6,430	85

(1) The increase is the result of the transfer of the Information Systems Division from the Pay Research Bureau Activity. (see page 16)

**Figure 5: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Staff Relations Administration	6,430	85	6,118	86	312	(1)

**Explanation of Change:** The expenditures of the Staff Relations Administration activity are principally comprised of salaries and the expenses involved in the administration of the Public Service Staff Relations Act. Higher than estimated salaries resulted in actual spending being 5% higher than originally estimated.

### Performance Information and Resource Justification

Figure 6 presents a record of the number of references to adjudication made to the Board from the 1987-88 fiscal year to 1991-92. It should be noted that whether cases are heard or are settled or withdrawn at or before hearings, the processing work is the same; files are opened, correspondence exchanged, hearing schedules drawn up, cases assigned to Board Members, hearing sites reserved, support staff allocated and, finally, decisions are issued to the parties terminating the proceedings.

**Figure 6: References to Adjudication**

Fiscal Year	Brought Forward	Receipts	Overall Total	Dispositions Total
1991-92	846 <sup>(1)</sup>	1,160 <sup>(2)</sup>	2,006 <sup>(2)</sup>	1,350 <sup>(2)</sup>
1990-91	332	1,725	2,057	1,211
1989-90	725	1,084	1,809	1,477
1988-89	824	1,036	1,860	1,135
1987-88	852	916	1,768	944

- (1) Actual  
(2) Forecast

A good indicator of the adjudication workload of the Board can be seen in Figure 7, which reflects the actual and projected number of hearings scheduled and held.

Under the system established by the Board about four years ago, six to eight cases are scheduled for hearing each week at major centers across Canada, with one hearing to follow the other until the cases are disposed of or the time has expired. The system is designed to cause the parties to examine the merits of their cases at a much earlier time.

This feature, combined with the increasing involvement of the Board's Mediation Services with the parties prior to hearings, has resulted in more settlements and withdrawals prior to hearings. Where no settlement is reached following mediation there is often an agreed statement of facts prepared which limits and/or clarifies the outstanding issues which facilitates the hearing of a case and reduces the hearing time required. There is now no backlog of older cases and more cases are being disposed of under the new system. The Board is now in a position to schedule references for hearing as they are received to be heard within about three months.

**Figure 7: Adjudication Hearing Workload**

	Estimates 1992-93	Projected <sup>(1)</sup> 1991-92	Actual 1990-91
Hearings Scheduled	500	500	493
Hearings Held	275	275	246
(Number of days)	(325)	(325)	(364)

(1) Based on actual six months 1991-92.

The variety of other proceedings, some of which are contained in figure 8, that come before the Board for decision are dependent on the applications, references and complaints coming from employees, bargaining agents and the various employers. The frequency with which the Board is called on to provide its services, and the scope and complexity of the issues involved, depend on the degree to which the parties to collective bargaining have by themselves been able to resolve their differences on terms and conditions of employment. The resource requirements are directly related to the above considerations. Due to the difficulty in determining the demand for services, the Board forecasts its workload and resource requirements based on its past experience in administering the PSSRA. Similarly, with respect to references and complaints under Part II of the Canada Labour Code, and the effect of proceedings under the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, the Board is continuing to monitor the level of workload and has forecasted resource requirements based on that experience to date.

Figure 8 presents the projected workload of certain other proceedings coming before the Board for 1992-93.

**Figure 8: Other Proceedings Workload**

	Estimates 1992-93	Projected <sup>(1)</sup> 1991-92	Actual 1990-91
Conciliation Boards	3	13 <sup>(3)(4)</sup>	6 <sup>(4)</sup>
Arbitration Boards	6 <sup>(2)</sup>	11 <sup>(2)</sup>	5
Conciliation/Mediation	6	10	14
Complaint/Grievance Mediation	40	28	23
Examination – Managerial and Confidential Exclusion	14	10	5

(1) Based on status of negotiations.

(2) The Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces is the only (separate) employer not covered by the Public Sector Compensation Act.

(3) Public Service Alliance of Canada/Treasury Board master contract negotiations have been shown as 7 Boards, grouping 26 separate Bargaining Units.

(4) Professional Institute of the Public Service/Treasury Board Joint Bargaining have been shown as one Board grouping 18 separate Bargaining Units. The Board was requested and established in 1990-91, its sittings held and report issued in 1991-92. Thus, it is included among statistics for both years.

Average costs for the conduct of the various Board proceedings in which part-time Board members and outside specialists participate have been developed and are used against the projected workload to determine financial resource requirements. These resources, in combination with the non-discretionary human and financial resources required to support the full-time Board members, form approximately 30% of the Staff Relations Administration Activity's budget.

The balance of the resources provide the support functions to the operations of the Board. They include the offices of the Secretary Registrar, General Counsel, Mediation Services and Administration. The latter provides services to both the Staff Relations Administration and the Pay Research activities and is largely a mandatory overhead. It comprises Human Resources, Financial, Administrative, Library services and Information Systems.



## B. Pay Research Bureau

### Objective

To collect and provide timely compensation data primarily to assist the parties to collective bargaining.

### Description

The Pay Research Bureau conducts research and carries out surveys on rates of pay, benefits and conditions of employment primarily as they relate to those units of employees in the Public Service to whom the system of collective bargaining established by the Public Service Staff Relations Act applies. The Bureau also engages in similar activities in respect of groups that are excluded from that process.

### Resource Summaries

The Activity represents 27% of the total operating budget of the Public Service Staff Relations Board for 1992-93. Salaries and contributions to employee benefit plans account for 86% of this Activity's operating budget.

**Figure 9: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Pay Research Bureau	3,110	50 <sup>(1)</sup>	4,101	60	3,858	58

<sup>(1)</sup> The decrease is the result of the transfer of the Information Systems Division to the Staff Relations Administration Activity. (see page 12)

**Figure 10: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Pay Research Bureau	3,858	58	3,934	60	(76)	(2)



## Performance Information and Resource Justification

Following are the planned compensation surveys which the Pay Research Bureau will be conducting at the request of the parties to bargaining in the upcoming year.

- The Pay Survey program will report compensation data on approximately 410 occupational class levels at least once during the fiscal year.
- Pay Research Bureau officers will be surveying incidence and characteristics data on approximately 46 benefits and working conditions prevalent in industrial organizations, provincial and municipal governments, universities and police forces.
- In addition to the regular program of activity, the Pay Research Bureau will also issue a variety of special reports, carry out feasibility studies as a result of changes to the Public Service classification system, and will continue with its developmental and maintenance functions. Special reports also include studies that highlight findings on pay and benefits.

The nature and extent of the Pay Research Bureau's compensation survey program is dependent upon the annual requirement of the parties to bargaining in the Public Service for data. While the Pay Research Bureau's core program differs little from year to year, it is always difficult to predict with precision the needs of the parties for new surveys or modifications to existing ones. It is the fluctuations from year to year which have an impact on resource requirements.

A variety of mechanisms, both formal and informal, are in place which enable the Pay Research Bureau to forecast the needs of the parties and receive feedback from them on the data (see page 11). To measure efficiency, Pay Research Bureau managers have available to them several performance indicators such as organizations surveyed, pay observations reported and information requests processed which are useful on a project by project basis. Developing measures on an organization-wide basis is more difficult. Information resulting from Pay Research Bureau programs is presented in reports. Pay Research Bureau reports, issued in various formats acceptable to the parties, contain either data collected through surveys or findings based on related research. Thus the number of pages published in Pay Research Bureau reports and measures associated with the number of occupational class levels and benefits surveyed can be indicative of the users' needs for data as well as the resources required to provide the level of service desired.

Figure 11 presents a record of the Pay Research Bureau's performance using these three indicators for 1990-91 as well as projections for 1991-92 and estimates for 1992-93.

**Figure 11: Performance Indicators**

	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Report Pages Produced	2,230	1,672	2,230
Occupational Class Levels Surveyed	411	334	450
Benefits Elements Reported	30,447	25,647	18,819

Because some surveys are conducted on a biennial or triennial basis, the indicators fluctuate dramatically from year to year.

**Section III**  
**Supplementary Information**

**A. Profile of Program Resources**

**1. Financial Requirements by Object**

Public Service Staff Relations Board expenditures by object are presented in Figure 12.

**Figure 12: Details of Financial Requirements by Object**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>
Personnel			
Salaries and wages	<b>6,959</b>	6,917	7,052
Contributions to employee benefit plans	<b>1,113</b>	1,094	1,122
	<b>8,072</b>	8,011	8,174
Goods and services			
Transportation and Communications	<b>566</b>	577	654
Information	<b>302</b>	284	199
Professional and Special Services	<b>1,081</b>	873	643
Rentals	<b>179</b>	137	162
Purchased repair and upkeep	<b>102</b>	85	92
Utilities, materials and supplies	<b>221</b>	156	173
Other subsidies and payments	<b>417</b>	367	—
	<b>2,868</b>	2,479	1,923
Total operating	<b>10,940</b>	10,490	10,097
Capital	<b>616</b>	164	191
	<b>11,556</b>	10,654	10,288

## 2. Personnel Requirements

The Public Service Staff Relations Board is a labour intensive organization with personnel costs (including statutory contributions to employee benefit plans) constituting approximately 70% of total operating costs.

**Figure 13: Person-Year Requirements by Activity**

	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Staff Relations Administration	95	86	85
Pay Research Bureau	50	60	58
	145	146	143

**Figure 14: Details of Personnel Requirements**

	Person-Years* <u>Controlled by Treasury Board</u>			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
Management	7	7	7	61,500 – 138,300	83,754
Scientific and Professional	6	6	6	22,890 – 125,100	72,602
Administrative and Foreign Service	62	61	59	15,516 – 73,032	49,472
Technical	4	4	3	16,124 – 73,716	35,916
Administrative Support	55	57	58	16,163 – 47,383	28,927
	134	135	133		
	Other Person-Years*			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
Senior Levels	11	11	10	44,300 – 165,500	100,504

\* **Person-Years** – refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

**Controlled person-years** are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

**Other person-years** are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

**Note:** The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1991. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

### 3. Net Cost of Program

The Board's 1992-93 Estimates include only authorities to be voted and statutory authorities. When describing the Program on a full cost basis other costs must be considered.

**Figure 15: Total Cost of the Program for 1992-93**

(thousands of dollars)	Main Estimates 1992-93	Add* Other Costs	Estimated <u>Total Program Cost</u>	
			1992-93	1991-92
	11,556	2,344	13,900	12,610
* Other costs of \$2,344,000 consist of:				
				(\$000)
• accommodation received without charge from Public Works				2,057
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat				273
• cheque issue and other accounting services received without charge from Supply and Services				14

## Index

### A

Advisory Committee on Pay Research 11  
Alternative dispute resolution 10  
Arbitration 10-11, 15

### B

Bargaining agents 8, 10, 11, 14  
Bargaining units 8, 10  
Benefits 7, 16-19, 21

### C

Canada Labour Code 6, 8, 12, 14  
Cases 13-14  
Certification 12  
Collective agreements 21  
Collective bargaining 8, 10-12, 14, 16  
Compensation 16-17  
Complaints 10, 12, 14, 15  
Conciliation 12, 15  
Conditions of employment 8, 12, 16  
Contracting out 10

### D

Decisions 11

### E

Employee benefit plans 4-6, 12, 16, 19  
Employers 8, 10, 11, 12, 14  
Excluded Employees 10, 11

### F

Financial Administration Act 8

### G

Grievance adjudication 8, 12-15

### H

Hearings 10, 14  
House of Commons 8

### I

Information Management Plan 6, 7

### J

Job security 10



L  
Library of Parliament 8

M  
Maintenance, Trades and Services Occupations Survey 6  
Mediation 11-12, 14-15

N  
National Film Board 8  
National Joint Council 12  
National Research Council 8  
Negotiation 15

O  
Occupational Health and Safety 6, 8, 10, 12

P  
Parliamentary Employment and Staff Relations Act 6, 8, 12, 14  
Pay equity 10  
Pay Research Bureau 5-9, 11, 12, 16-18, 20  
Pay Survey program 17  
Privy Council 9  
Professional Institute of the Public Service 15  
PS 2000 10  
PSSRB Decisions 11  
Public Sector Compensation Act 10, 15  
Public Service Alliance of Canada 15  
Public Service classification system 17  
Public Service Employment Act 21  
Public Service Staff Relations Act (PSSRA) 6, 8-9, 12-14, 16, 21

R  
Rates of pay 8, 16

S  
Sample design methodology 7  
Senate 8  
Separate Employers 8  
Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces 8, 15  
Staff Relations Administration 5-7, 9, 12-13, 15, 20  
Surveys 6-7, 16-18

T  
Terms and conditions of employment 8, 12, 14  
Treasury Board 7-8, 11, 15, 20-21

W  
Working conditions 7



L  
Litiges 11, 15  
Loi sur la gestion des finances publiques 8  
Loi sur la rémunération du secteur public 11, 16  
Loi sur l'emploi dans la fonction publique 22  
Loi sur les relations de travail au Parlement 6, 8-9, 13, 15  
Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) 6, 8-10, 13-15, 17, 22

M  
Médiation 12-13, 15-16  
Modes substitutifs de règlement des différends 11

N  
Négociations 16  
Négociations collectives 8-9, 11-13, 17

O  
Office national du film 9

P  
Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes 9, 16  
Plan de gestion de l'information 7  
Plaintes 11, 13, 15, 16  
Programme d'enquêtes sur la rémunération 18

R  
Recueil de décisions de la CRTFP 12  
Régime de classification 18  
Régimes d'avantages sociaux des employés 5, 7, 13, 17, 20  
Requêtes 15

S  
Santé et sécurité au travail 6, 8-9, 11, 13  
Sécurité d'emploi 11  
Sénat 8-9  
Sous-traitance 11

T  
Taux de rémunération 9, 17-18

U  
Unités de négociation 9, 11

A

Accréditation 13

Administration des relations de travail 5-6, 8, 10, 13-14, 16, 21

Agents négociateurs 9, 11, 12, 15

Alliance de la Fonction publique du Canada 16

Arbitrage 11-12, 16

Arbitrage des griefs 9, 13-16

Audiences 11, 15

Avantages sociaux 7, 17-19, 22

B

Bibliothèque du Parlement 9

Bureau de recherches sur les traitements 6-10, 12, 13, 16-19, 21

C

Chambre des Communes 8-9

Code canadien du travail 6, 8-9, 13, 15

Comité consultatif de recherches sur les traitements 12

Conciliation 13, 16

Conditions de travail 7, 9, 13, 15, 17-18

Conseil du trésor 6, 8-9, 16, 21, 22

Conseil national de recherches 9

Conseil national mixte 13

Conseil privé 10

Conventions collectives 22

D

Décisions 12

E

Echantillonnage 7

Employés exclus 11-12

Employeurs 9, 11, 12, 13, 15

Employeurs distincts 9

Enquête Entretien, Métiers et Services 7

Enquêtes 7, 9, 17-19

Équité salariale 11

F

FP 2000 11

G

Griefs 9, 13-16

I

Institut professionnel de la fonction publique du Canada 16

(en milliers de dollars)		Budget	Plus*	Cout estimatif total
		principal	autres	du Programme
		1992-1993	couts	1992-1993
				1991-1992
<hr/>				
		11 556	2 344	13 900
				12 610
<hr/>				
*	Les autres couts de 2 344 000 \$ comprennent:			(000 \$)
	•			2 057
	•			
	•			273
	•			14

Tableau 15: Coût total du Programme pour 1992-1993

Le Budget des dépenses de la Commission pour 1992-1993 englobe seulement les dépenses qui seront effectuées en vertu des crédits votés ou prévus par la Loi. Lorsqu'il s'agira d'indiquer le coût total du Programme, il faudra tenir compte d'autres dépenses.

### 3. Coût net du Programme

**note:** Les données de la colonne années se rapportent à la répartition, par catégorie professionnelle, de l'échelle des traitements actuels illustrée l'échelle de traitements de chacun des groupes professionnels au 1<sup>er</sup> octobre 1991. Dans la colonne du traitement moyen figurent les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. Les changements dans la répartition des éléments servant de base aux calculs peuvent avoir un effet sur la comparaison des moyennes d'une année à l'autre.

Les années-personnes contrôlées peuvent faire l'objet d'un contrôle de la part du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement les années-personnes des ministères et organismes dont la liste figure aux parties I et II de l'annexe I de la Loi sur les relations de travail publique, mais il ne contrôle pas celles qui s'appliquent au personnel des cabinets de ministres, dont les membres sont nommés en vertu de l'article 39 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, ni celles que constituent les nominations effectuées par le gouvernement en conseil. En outre, les années-personnes allouées à certains ministères et organismes peuvent être exclues du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées s'appellent des années-personnes "autorisées".

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme de main-d'oeuvre dont les frais touchant le personnel (comme tenu des contributions réglementaires aux régimes d'avantages sociaux) constituent environ 70 % de l'ensemble des frais de fonctionnement.

Tableau 13: Besoins en années-personnes par activité

Besoins en années-personnes par activité	Budget des dépenses		1992-1993		1990-1991	
	Prévu	Réel	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991
Administration des relations de travail	86	95	60	58	85	58
Bureau de recherches sur les traitements	146	145	146	145	143	143

Tableau 14: Détails des besoins en personnel

Niveaux supérieurs	Autres années-personnes*		Budget des dépenses		Échelle des traitements		Provision pour le traitement annuel moyen	
	11	11	91-92	90-91	1992-1993	1991-1992	1992-1993	1991-1992
Gestion	7	7	7	6	7	6	7	6
Scientifique et professionnelle	6	6	6	6	6	6	6	6
Administration et service extérieur	62	61	62	61	62	61	62	61
Technique	4	4	4	4	4	4	4	4
Soutien administratif	55	57	55	57	55	57	55	57
	134	135	134	135	134	135	134	135

\* Par "année-personne", on entend le travail d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, le travail de trois personnes pendant une période de quatre mois chacune). Ces personnes peuvent faire partie du personnel régulier (affecté au Canada ou à l'étranger) en tant qu'employés permanents ou non permanents travaillant à plein temps ou à temps partiel, ou encore il peut s'agir d'employés saisonniers, d'occasionnels, d'employés normés pour une période déterminée et d'employés d'autres catégories.



Section III  
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Le tableau 12 montre, par article, les dépenses de la Commission des relations de travail dans la fonction publique.

Tableau 12: Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Personnel	Traitements et salaires	6 959	6 917	7 052	
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 113	1 094	1 122	
Biens et services	Transports et communications	566	577	654	
	Information	3012	284	199	
	Services professionnels et spéciaux	1 0631	873	643	
	Location	1 79	137	162	
	Achat de services de réparation et d'entretien	1102	85	92	
	Services publics, fournitures et approvisionnement	221	156	173	
	Autres subventions et paiements	417	367	—	
Total des dépenses de fonctionnement		10 940	10 490	10 097	
Capital		616	164	191	
		11 556	10 654	10 288	

Le tableau 11 fait état, au moyen de ces trois indicateurs, du rendement du Bureau de recherches sur les traitements pour 1990-1991, des prévisions pour 1991-1992 et du Budget des dépenses pour 1992-1993.

**Tableau 11 : Indicateurs de rendement**

Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
<hr/>		
Pages que comptent les rapports	2 230	1 672
Niveaux de classes professionnelles visés par les enquêtes	411	334
Éléments d'avantages faisant l'objet de rapports	30 447	25 647
		18 819

Comme certaines enquêtes ne sont menées que tous les deux ou trois ans, les indicateurs de rendement fluctuent énormément d'une année à l'autre.

## Données sur le rendement et justification des ressources

Voici les enquêtes sur la rémunération que le Bureau de recherches sur les traitements se propose de mener à la demande des parties à la négociation au cours de la prochaine année :

- Dans le cadre du programme d'enquêtes sur la rémunération, le Bureau publiera des données salariales applicables à environ 410 niveaux de classes professionnelles, et ce au moins une fois au cours de l'année financière.
- Les agents du Bureau de recherches sur les traitements établiront des rapports sur la fréquence et les caractéristiques d'environ 46 avantages sociaux et conditions de travail en vigueur dans le secteur des entreprises, les administrations provinciales et municipales, les universités et les corps policiers.
- Outre le travail qu'il effectuera dans le cadre de son programme d'enquêtes normal, le Bureau de recherches sur les traitements publiera divers rapports spéciaux, procédera à diverses études de faisabilité par suite de changements apportés au régime de classification de la fonction publique et pourra suivre ses travaux d'élaboration et de mise à jour. Parmi les rapports spéciaux, mentionnons ceux qui feront état des constatations des enquêtes sur les salaires et les avantages sociaux.

La nature et la portée du programme d'enquêtes sur la rémunération établi par le Bureau de recherches sur les traitements tiennent aux besoins en données exprimés par les parties à la négociation dans la fonction publique. Le programme de base du Bureau diffère peu d'une année à l'autre, mais il demeure difficile de prévoir avec exactitude si les besoins des parties exigeront que de nouvelles enquêtes soient menées ou que des modifications soient apportées aux enquêtes existantes. Ce sont les fluctuations enregistrées d'une année à l'autre qui influent sur les besoins en matière de ressources.

Le Bureau de recherches sur les traitements dispose de diverses méthodes, tant officielles qu'officieuses, qui lui permettent de prévoir les besoins des parties et de connaître leurs réactions à l'égard de ses données (voir page 12). Ses gestionnaires ont à leur disposition une série d'indices de rendement, tels que les organismes visés par les enquêtes, les observations salariales déclarées et les demandes de renseignements taillées, qui leur sont utiles pour mesurer l'efficacité des opérations projet par projet. Il est plus difficile d'établir des mesures applicables à l'ensemble de l'organisme. Le Bureau de recherches sur les traitements publie sous forme de rapports les renseignements obtenus dans le cadre de ses programmes. Ces rapports, dont la présentation varie selon les besoins des parties, contiennent soit des données recueillies par voie d'enquête, soit des constatations tirées de recherches connexes. Le nombre de pages que compte les rapports de même que les mesures liées au nombre de niveaux de classes professionnelles et le nombre d'avantages étudiés peuvent donc donner une bonne idée des données requises par l'utilisateur ainsi que des ressources nécessaires pour fournir le niveau de service désiré.

Objetif

Recueillir et publier des données à jour sur la rémunération, avant tout pour aider les parties à la négociation collective.

Description

Le Bureau de recherches sur les traitements effectue des recherches et des enquêtes sur les taux de rémunération, les avantages sociaux et les conditions de travail qui ont trait aux unités de fonctionnaires auxquelles s'applique le régime de négociation établi par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Il procède aussi à des travaux similaires dans le cas de certains groupes exclus de ce régime.

Sommaire des ressources

Le Bureau de recherches sur les traitements représente 27 % du budget de fonctionnement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique pour 1992-1993. Les traitements et les cotisations versées aux régimes d'avantages sociaux correspondent à 86 % du budget de fonctionnement du Bureau.

Tableau 9 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses 1992-1993	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Prévu					
1991-1992					
Réel					
1990-1991					
Bureau de recherches sur les traitements	3 110	50 <sup>(1)</sup>	4 101	60	3 858
les traitements					58

(1) La diminution est attribuable au fait que la Division des systèmes d'information a été transférée à l'Administration des relations de travail (voir page 13).

Tableau 10: Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)					
Réel	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Budget principal					
1990-1991					
Différence					
Bureau de recherches sur les traitements	3 858	58	3 934	60	(76)
					(2)

Le tableau 8 fait état des prévisions de la charge de travail constituée des autres affaires dont la Commission sera saisie en 1992-1993.

**Tableau 8: Charge de travail constituée d'autres affaires**

Budget des dépenses	1992-1993	Prévu <sup>(1)</sup>	1991-1992	Réel	1990-1991
Bureaux de conciliation	3	13 <sup>(3)(4)</sup>		6 <sup>(4)</sup>	
Commissions d'arbitrage	6 <sup>(2)</sup>	11 <sup>(2)</sup>		5	
Conciliation/Médiation	6	10		14	
Médiation plaintes/griets	40	28		23	
Examen – Exclusion de personnes occupant un poste de direction ou de confiance	14	10		5	

- (1) D'après l'état des négociations.
- (2) Le Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes, est le seul employeur (distinct) qui ne soit pas visé par la Loi sur la rémunération du secteur public.
- (3) La négociation de la convention cadre qui lie l'Alliance de la Fonction publique du Canada et le Conseil du Trésor a donné lieu à l'établissement de 7 bureaux de conciliation unités de négociation distinctes.
- (4) La négociation de la convention cadre qui lie l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada et le Conseil du Trésor a donné lieu à l'établissement d'un bureau de conciliation visant 18 unités de négociation distinctes. Ce bureau a été établi en 1990-1991 à la suite d'une demande présentée la même année. Il a tenu ses séances et publié ses rapports en 1991-1992. C'est pourquoi il est compris dans les statistiques des deux années.

La Commission a établi le coût moyen du traitement des différentes affaires qui requièrent la participation de ses membres à temps partiel et des spécialistes de l'extérieur, et elle se sert de ces chiffres pour déterminer les ressources financières dont elle aura besoin pour assumer la charge de travail prévue. Ces ressources, jointes aux ressources humaines et financières non discrétionnaires dont ont besoin les commissaires à plein temps, représentent environ 30 % du budget de l'Administration des relations de travail.

Le reste des ressources est consacré aux services de soutien nécessaires aux opérations de la Commission. Ceux-ci comprennent les bureaux du secrétaire-greffier et de l'avocat général, les services de médiation et l'Administration. L'Administration offre ses services tant à l'Administration des relations de travail qu'au Bureau de recherches sur les traitements et, en grande partie, les dépenses qui y sont imputables représentent des frais généraux obligatoires. Elle se compose des Ressources humaines, des Finances, des Services administratifs, de la Bibliothèque et des Systèmes d'information.



Le tableau 7, dont les données font état du nombre d'audiences tenues et prévues, donne une bonne idée de la charge de travail de la Commission au chapitre de l'arbitrage des griefs.

Le système établi il y a environ quatre ans permet à la Commission de mettre au rôle six à huit affaires par semaine dans chaque grand centre du Canada. Celles-ci sont entendues les unes après les autres jusqu'à ce que la liste soit épuisée ou que le délai prévu soit expiré, ce qui incite les parties à examiner le bien-fondé de leurs positions beaucoup plus tôt.

Grâce à cette méthode et à un recours plus fréquent aux Services de médiation de la Commission avant les audiences, un plus grand nombre d'affaires sont réglées ou retirées avant d'être entendues. Lorsque la médiation ne porte pas de fruits, il arrive souvent que les parties établissent un énoncé conjoint des faits qui permet de restreindre ou de clarifier les questions encore en litige, ce qui facilite le déroulement de l'audience et en réduit la durée. L'arrêté des affaires a ainsi été éliminé et un plus grand nombre d'entre elles sont maintenant réglées au moyen de cette nouvelle méthode. La Commission est à présent en mesure de mettre les affaires au rôle au fur et à mesure qu'elle en est saisie et de les entendre dans un délai d'environ trois mois.

**Tableau 7 : Charge de travail en audiences d'arbitrage de griefs**

Budget des dépenses	Prévu <sup>(1)</sup>	Réel
1992-1993	1991-1992	1990-1991
Audiences mises au rôle	500	493
Audiences tenues	275	246
(nombre de jours)	(325)	(364)

<sup>(1)</sup> D'après les chiffres des six premiers mois de 1991-1992.

La diversité des autres affaires dont la Commission est saisie tient aux requêtes, aux litiges et aux plaintes qui lui sont soumis par les employés, les agents négociateurs et les employeurs. Le tableau 8 présente certaines données à ce sujet. La fréquence à laquelle la Commission est appelée à fournir ses services et la portée et la complexité des questions qu'elle doit trancher sont fonction de la mesure dans laquelle les parties à la négociation collective réussissent à s'entendre entre elles sur les conditions de travail. Les besoins en ressources sont directement liés à ces facteurs. Étant donné qu'il est difficile de déterminer d'avance la demande de services, la Commission se fonde sur son expérience de l'application de la LRTFP pour prévoir sa charge de travail et les ressources dont elle aura besoin. De même, dans le cas des renvois et des plaintes fondés sur la partie II du Code canadien du travail ainsi que des affaires à examiner en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement, la Commission continue de surveiller sa charge de travail et à prévu ses besoins en ressources en se fondant sur l'expérience acquise jusqu'à maintenant.



Tableau 5: Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						
<hr/>						

**Explication de la différence:** Les dépenses de l'Administration des relations de travail se composent surtout des salaires et des dépenses découlant de l'application de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Des salaires plus élevés que prévu se sont traduits par un dépassement de crédit de 5 %.

Données sur le rendement et justification des ressources

Le tableau 6 présente un relevé des griefs renvoyés à la Commission pour arbitrage au cours de la période allant de 1987-1988 à 1991-1992. Il ne faut pas oublier une chose: que les affaires soient entendues ou non, ou qu'elles soient réglées ou retirées avant ou pendant l'audience, le travail lié à leur traitement reste le même, c'est-à-dire qu'il faut établir des dossiers, correspondre avec les intéressés, dresser le calendrier des audiences, assigner les affaires aux commissaires, réserver des salles d'audience, assurer l'affectation du personnel de soutien nécessaire et, enfin, communiquer aux parties une décision mettant un terme à l'affaire.

Tableau 6: Griefs renvoyés à l'arbitrage

Année financière	Affaires reportées	Nouvelles affaires reçues	Total global	Total des affaires réglées
1991-1992	846 <sup>(1)</sup>	1 160 <sup>(2)</sup>	2 006 <sup>(2)</sup>	1 350 <sup>(2)</sup>
1990-1991	332	1 725	2 057	1 211
1989-1990	725	1 084	1 809	1 477
1988-1989	824	1 036	1 860	1 135
1987-1988	852	916	1 768	944

(1) Réel  
(2) Prévu

Objetif

Appliquer avec justice et équité la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Description

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal quasi judiciaire créé par la loi et chargé d'appliquer les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis en exécution de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail au Parlement. En outre, elle est responsable de l'application de certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la sécurité et la santé des fonctionnaires fédéraux. Les affaires dont la Commission est saisie comprennent les demandes d'accréditation et de révocation d'accréditation, les plaintes de pratique déloyale de travail, la désignation de fonctionnaires qui exercent des fonctions jugées nécessaires pour la sécurité du public, le renvoi de décisions d'agents de sécurité, ainsi que les plaintes déposées en vertu des dispositions "Sécurité et santé au travail" de la partie II du Code canadien du travail. De plus, la Commission assure des services de médiation et de conciliation afin d'aider les parties à résoudre leurs différends. Grâce à ces services, de nombreuses affaires peuvent être résolues sans que la Commission n'ait à tenir d'audience officielle.

La Commission fournit également des locaux et assure des services administratifs au Conseil national mixte, un organisme consultatif composé de représentants d'employeurs et d'employés dont le rôle consiste à négocier les conditions de travail qui ne se prêtent pas à la négociation par groupe.

Sommaire des ressources

L'Administration des relations de travail représente 73 % du budget de fonctionnement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique pour 1992-1993. Les traitements et les cotisations versées aux régimes d'avantages sociaux représentent 64 % du budget de cette activité.

Tableau 4 : Sommaire des ressources par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Administration des relations de travail		8 446	95 <sup>(1)</sup>	6 553	86	6 430	85

(1) L'augmentation est attribuable au fait que la Division des systèmes d'information est passée du Bureau de recherches sur les traitements à l'Administration des relations de travail (voir page 17).

Dans le cadre de ces initiatives, la Commission a réalisé ce qui suit:

- Les agents négociateurs qui ont choisi l'arbitrage comme moyen de résoudre les différends auxquels les négociations aboutissent, ainsi que les employeurs en cause, ont dû préférer les procédures d'arbitrage modifiées qui leur permettent de mieux contrôler le choix de leurs représentants tout en limitant les délais. Pendant la période étudiée, cinq décisions arbitrales ont été rendues dans un délai moyen de 12 semaines à partir de la date du dépôt de la demande d'arbitrage, alors que le délai était de 18 semaines avant l'adoption des procédures simplifiées.
- De nouvelles procédures d'examen des avis d'opposition aux propositions d'exclusion de personnes occupant un poste de direction ou de confiance sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1991. Les quelque 90 affaires alors en souffrance ont toutes été réglées depuis. En outre, les nouvelles affaires sont maintenant toutes traitées dès leur dépôt et ce, dans les courts délais prévus par les procédures.

## E. Efficacité du Programme

Pour s'assurer qu'elle remplit efficacement son mandat, la Commission surveille étroitement les affaires qui lui sont présentées et voit à ce qu'elles soient traitées sans retard depuis l'étape initiale de la présentation ou du renvoi à l'arbitrage jusqu'au règlement final. Par la publication et la diffusion de ses décisions, la Commission s'assure que sa jurisprudence est accessible au public, aux parties directement engagées dans la négociation collective et à tous ceux qui oeuvrent dans le domaine des relations de travail. La principale publication de ce genre est le Recueil de décisions de la CRTFP, un abrégé de toutes les décisions, qui est publié deux fois par année. À noter également le Rapport annuel où l'on trouve de nouveaux et importants éléments de sa jurisprudence. En fin de compte, pour évaluer l'efficacité de la Commission, il suffit de se demander si celle-ci a su appliquer les lois de façon à maintenir l'intégrité du régime de négociation collective dans la fonction publique tout en encourageant les parties, par l'intermédiaire de ses services de médiation, à résoudre leurs différends sans qu'elle n'ait à tenir d'audience officielle.

Le programme d'enquêtes du Bureau de recherches sur les traitements est directement déterminé par les besoins des parties à la négociation collective et, dans le cas des classes d'employés non représentés ou exclus de la négociation collective, par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Ces besoins sont formulés par le Comité consultatif de recherches sur les traitements et ses divers comités techniques. La réaction des parties revêt une importance cruciale lorsqu'il s'agit de déterminer l'efficacité du Programme. Ces réactions sont continuellement portées à la connaissance du Bureau par les parties elles-mêmes. De plus, le programme d'activités du Bureau de recherches sur les traitements est régulièrement évalué par un tiers indépendant. Cette évaluation qui était prévue pour 1991-1992 et dont les résultats devaient être publiés dans la présente Partie III du Budget des dépenses a été reportée en raison d'une insuffisance de crédits. Le besoin d'effectuer de telles évaluations sera établi d'après les changements apportés à la Politique d'évaluation des programmes et selon les résultats de l'examen que vient de commencer le Comité consultatif de recherches sur les traitements.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En dernière analyse, ce sont les préoccupations quotidiennes des fonctionnaires exprimées par leurs agents négociateurs, de même que les préoccupations des employeurs appelés à assurer la gestion de la fonction publique et à appliquer les programmes approuvés par le gouvernement qui déterminent la charge de travail de la Commission, c'est-à-dire la quantité aussi bien que le genre de litiges à régler. Malgré l'adoption récente de la Loi sur la rémunération du secteur public, on prévoit toujours que la sécurité d'emploi, la sous-traitance, les questions liées à la sécurité et à la santé, l'inflation, l'incidence des recommandations faites par les groupes de travail établis dans le cadre du projet FP 2000, les activités politiques des fonctionnaires, l'équité salariale, de même que la prestation des services de garde pour les enfants d'âge préscolaire, constitueront les principaux sujets de préoccupation des fonctionnaires.

2. Initiatives

En 1992-1993, la Commission des relations de travail dans la fonction publique entend prendre l'initiative suivante:

- La Commission fera davantage appel aux modes substitutifs de règlement des différends. Par l'intermédiaire de ses services de médiation, elle jouera un rôle plus pro-actif au chapitre de la médiation en travaillant étroitement avec les employeurs et les agents négociateurs en vue de concevoir des mécanismes qui permettront de déterminer les griefs et les plaintes qui pourraient être résolus avant les audiences et de les régler à ce stade.

3. Etat des initiatives annoncées antérieurement

La Commission des relations de travail dans la fonction publique entendait prendre les initiatives suivantes en 1991-1992:

- Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'arbitrage des différends et après avoir examiné les points de vue exprimés par les agents négociateurs et les employeurs, la Commission a informé les parties qu'elle allait instaurer une procédure simplifiée. Celle-ci devrait lui permettre de ramener les délais dans des limites raisonnables et donner aux parties la possibilité de jouer un rôle plus important dans le choix des personnes qui représenteront leurs intérêts au cours de la procédure, ce qui devrait les inciter à opter davantage pour cette méthode afin de régler leurs différends.
- Après avoir consulté les agents négociateurs et les employeurs, la Commission a adopté de nouvelles procédures afin de simplifier le règlement des demandes visant à faire exclure des unités de négociation les personnes occupant un poste de direction ou de confiance. Les nouvelles procédures devraient donner lieu à une réduction importante de l'arrê de ce genre d'affaires et accélérer le traitement des nouvelles demandes.



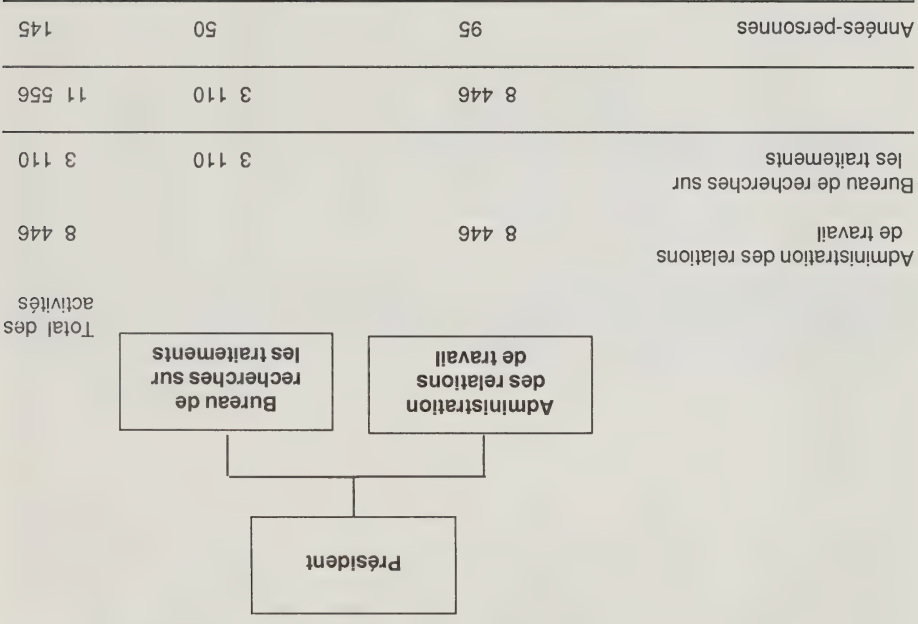
4. Organisation du Programme en vue de son exécution

**Structure par activité:** La Commission des relations de travail dans la fonction publique compte deux composantes, soit l'Administration des relations de travail et le Bureau de recherches sur les traitements. Ces sphères d'activité sont décrites plus loin dans la section II. Analyse par activité (voir pages 13 et 17).

**Organisation:** La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique établit comme suit la composition de la Commission: un président, un vice-président, au moins trois présidents suppléants et autant de commissaires à plein temps et à temps partiel que le gouverneur en conseil estime nécessaires à son fonctionnement.

Le président est le premier dirigeant de la Commission des relations de travail dans la fonction publique et assume l'entière responsabilité des deux secteurs d'activité de cet organisme. L'Administration des relations de travail compte quatre directeurs, qui relèvent tous du président et qui sont responsables des secteurs suivants: Bureau du secrétaire-greffier, Contentieux, Services de médiation et Administration. Le directeur du Bureau de recherches sur les traitements est responsable des activités de cet organisme et relève lui aussi du président. Celui-ci est comptable au Parlement par l'intermédiaire du président du Conseil privé, qui est le ministre chargé de déposer le rapport annuel de la Commission au Parlement. La Commission a son siège à Ottawa.

Tableau 3: Affectation des ressources selon la structure de l'organisation et les activités pour 1992-1993 (en milliers de dollars)



Il existe 162 unités de négociation formées d'environ 210 000 fonctionnaires au total et pour lesquelles 26 organisations syndicales ont été accréditées à titre d'agents négociateurs en vertu de la LRTFP. Quatre-vingts de ces unités de négociation relèvent de l'administration centrale et ont pour employeur le Conseil du Trésor qui agit au nom du gouvernement. Les employés des 82 autres unités relèvent de 11 employeurs distincts dont les 3 plus importants sont le Conseil national de recherches, le Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes<sup>(1)</sup>, et l'Office national du film. En outre, quelque 24 000 autres fonctionnaires ne sont pas assujettis à la négociation collective, mais peuvent quand même se prévaloir des procédures de redressement qui relèvent de la compétence de la Commission. Quant à la Loi sur les relations de travail au Parlement, elle s'applique à 3 employés, soit la Chambre des communes, le Sénat et la Bibliothèque du Parlement, et 6 agents négociateurs ont été accrédités pour représenter 1 300 employés compris dans 13 unités de négociation.

## 2. Mandat

La Commission a pour mandat d'administrer avec efficacité et efficience les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et par la Loi sur les relations de travail au Parlement. Elle est aussi chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur l'hygiène et la sécurité professionnelle et qui s'appliquent à la fonction publique.

Le Bureau de recherches sur les traitements, fondé en 1957, procède à des enquêtes sur les taux de rémunération et les conditions de travail en vigueur tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique, afin d'aider à déterminer les conditions de travail dans la fonction publique. Depuis l'adoption, en 1967, de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, les postes qui avaient été établis pour le Bureau dans l'ancienne structure administrative ont été transférés à la Commission.

## 3. Objectif du Programme

Fixer les cadres à l'intérieur desquels doivent s'exercer les divers droits et être assumées les diverses responsabilités des parties à la négociation collective dans la fonction publique, et procurer à ces parties des renseignements sur les taux de rémunération et autres conditions d'emploi au Canada.

(1) Un employeur de fonctionnaires civils affectés aux bases des Forces canadiennes et assurant le fonctionnement de services qui s'autofinancent tels que des clubs philanthropiques, des installations de loisirs et des magasins.



Tableau 2: Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)			
1990-1991			
Budget principal		Réel	Différence
Administration des relations de travail	6 430	6 118	312
Bureau de recherches sur les traitements	3 858	3 934	(76)
Total	10 288	10 052	236
Années-personnes*: Contrôlés par le CT	133	135	(2)
Autres	10	11	(1)
	143	146	(3)

\* Pour d'autres renseignements concernant les années-personnes, voir le Tableau 14 à la page 21.

Explication de la différence:

Des salaires plus élevés que prévu se sont traduits par un dépassement de 2 %, lequel a été compensé par un prélèvement sur le crédit 5 du Conseil du Trésor, Eventualités du gouvernement, ce qui a servi à combler le déficit à ce chapitre.

C. Données de base

1. Introduction

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal indépendant et quasi judiciaire chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique qui, en 1967, a établi un régime de négociation collective et une procédure de règlement des griefs dans la fonction publique fédérale. Au printemps de 1986, la Commission a été chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la santé et la sécurité des fonctionnaires fédéraux. De plus, à la fin de 1986, elle a été investie de la responsabilité d'appliquer le régime de négociation collective établi en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement, qui vise les employés de la Chambre des communes, du Sénat et de la Bibliothèque du Parlement. La Commission est un ministre au sens de la Loi sur la gestion des finances publiques et est désignée comme un employeur distinct.

**Explication de la différence:** Les besoins financiers de 1992-1993 excèdent de 8,5 %, soit de 902 000 \$, les besoins prévus pour 1991-1992. Cette hausse est surtout attribuable à ce qui suit:

•	Plan de gestion de l'information	1 247 000 \$
•	Réductions budgétaires de février 1991	(310 000)
•	Augmentation des traitements et des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	258 000
•	Enquête Entretien, Métiers et Services	(150 000)
•	Indemnités de départ	(127 000)
•	Diminution des frais de fonctionnement	<u>(16 000)</u>
		902 000 \$

## B. Rendement récent

### 1. Points saillants

- La Commission a conçu un plan de gestion de l'information dont le coût total est de 2,9 millions de dollars et elle a obtenu les crédits nécessaires à sa mise en oeuvre. Elle estime que ce plan permettra d'augmenter considérablement la productivité de ses employés de bureau et qu'il s'agit là du dernier moyen dont elle dispose pour compenser la nature et les caractéristiques de ses fonctions, qui exigent un coefficient élevé de main-d'oeuvre. La Commission s'est engagée à réduire son effectif de six années-personnes pendant les cinq années d'application du plan.
- Cette année, le Bureau de recherches sur les traitements a effectué pour la première fois l'enquête sur les avantages sociaux et les conditions de travail à l'aide d'une nouvelle méthode d'échantillonnage et il en publiera bientôt les constatations dans un rapport dont la date d'effet a été fixée à janvier 1992.

Section I  
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992-1993

1. Points saillants

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme indépendant chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la Loi sur les relations de travail au Parlement et certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la santé et la sécurité des fonctionnaires fédéraux. Son mandat est demeuré fondamentalement le même au cours des ans. Elle statue sur les diverses affaires dont elle est saisie et transmet sans délai ses décisions motivées aux parties. Celles-ci continuent généralement d'accepter le principe directeur selon lequel elle doit les aider à régler leurs différends aussi près que possible de la source du problème. En 1992-1993, son objectif principal consistera à continuer de fournir les services requis sans tarder et avec efficacité.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1992-1993			
Prévu 1991-1992			
Différence			
Détails à la page			
Administration des relations de travail	8 446	6 553	1 893
	Bureau de recherches sur les traitements	3 110	4 101
			(991)
Années-personnes*: Contrôlées par le CT	11 556	10 654	902
	134	135	(1)
	11	11	—
Autres			
145			
146			
(1)			

\* Pour d'autres renseignements concernant les années-personnes, voir le Tableau 14 à la page 21.

(en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993				Total		Budget principal 1991-1992	
Années-personnes autorisées*	Fonctionnement	Dépenses	en capital	Total	Budget principal 1991-1992	Total	Budget principal 1991-1992	Total	Budget principal 1991-1992
Administration des relations de travail	84	7 830	616	8 446	6 439				
Bureau de recherches sur les traitements	50	3 110	—	3 110	4 101				
Années-personnes autorisées en 1991-1992	134	10 940	616	11 556	10 540				
* Pour d'autres renseignements concernant les années-personnes, voir le Tableau 14 à la page 21.									

## B. Emploi des autorisations en 1990-1991 — Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
35 (S)	Commission des relations de travail dans la fonction publique	Dépenses du Programme	9 314 000	9 166 433
		Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 122 000	1 122 000
		Total du Programme — Budgétaire		
		10 052 000	10 436 000	10 288 433

# Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 — Partie II du Budget des dépenses

## Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)			
Budget principal		Budget principal	
1992-1993		1991-1992	
40	(S)	Commission des relations de travail	
		dans la fonction publique	
		Dépenses du Programme	
		Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	
		<b>10 443</b>	<b>9 446</b>
		<b>1 113</b>	<b>1 094</b>
<b>Total de l'organisme</b>		<b>11 556</b>	<b>10 540</b>

## Crédits — Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal	
		1992-1993	
40	Commission des relations de travail		
	dans la fonction publique		
	Commission des relations de travail dans la		
	fonction publique — Dépenses du Programme	10 443 000	

4 (Commission des relations de travail dans la fonction publique)

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1992-1993	4
B.	Emploi des autorisations en 1990-1991	5

Section I  
Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1992-1993	6
----	----------------------	---

1.	Points saillants	6
2.	Sommaire des besoins financiers	6

B.	Rendement récent	7
----	------------------	---

1.	Points saillants	7
2.	Examen des résultats financiers	8

C.	Données de base	8
----	-----------------	---

1.	Introduction	8
2.	Mandat	9
3.	Objectif du Programme	9
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	10

D.	Perspective de planification	11
----	------------------------------	----

1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	11
2.	Initiatives	11
3.	Etat des initiatives annoncées antérieurement	11

E.	Efficacité du Programme	12
----	-------------------------	----

Section II  
Analyse par activité

A.	Administration des relations de travail	13
B.	Bureau de recherches sur les traitements	17

Section III  
Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	20
1.	Besoins financiers par article	20
2.	Besoins en personnel	21
3.	Coût net du Programme	22

Index



Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé des plans et de son rendement actuel. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépense qui l'intéressent particulièrement.



## Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenses qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en concertation de l'argent dépense.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1992

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées

et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition  
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1993-III-35  
ISBN 0-660-57029-7



**Commission des  
relations de  
travail dans la  
fonction publique**

**Budget  
des dépenses  
1992-1993**

**Partie III**

**Plan de dépenses**



CA1  
FN  
-E 77



# Public Works Canada

## 1992-93 Estimates



## Part III

### Expenditure Plan

## **The Estimates Documents**

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

Associated Bookstores  
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1993-III-60  
ISBN 0-660-57030-0

*Printed on  
recycled paper*



*Imprimé sur du  
papier recyclé*



1992-93 Estimates

Part III

Public Works Canada

## **Preface**

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

It consists of a Departmental Overview providing an introduction to the Department and an Expenditure Plan for each of the Department's programs.

Each Program Expenditure Plan begins with details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with the other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

For each Program Expenditure Plan, an overview section provides information on key elements of the program's current plans and performance as well as background information. This is followed by more details on expected results and other performance information that forms the basis for the resources requested. The document then provides supplementary information on the composition of the program's resources which includes additional explanations and analyses.

The document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. A table of contents lists the various chapters, and more detailed tables of contents are provided for each program. Within the Program Overview of each Expenditure Plan, the financial summary provides cross-references to more detailed information found elsewhere in the Plan. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

---

## Table of Contents

---

Departmental Overview	1-1
Services Program	2-1
Real Property Program	3-1
Crown Corporations Program	4-1
Index	5-1



---

## Departmental Overview

---

## **Roles and Responsibilities of Public Works Canada (PWC)**

Public Works Canada attends to the government's office and other real property needs. The Department also offers expert advice and services to the government in the provision, management, operation and disposal of federal real property. In carrying out these activities, Public Works endeavours to contribute to the government's social, economic and environmental objectives.

In order to establish clear lines of accountability, the Department is focused around its two major roles, that of custodian and that of service agent. As custodian, the Department is responsible for the management, charge and direction of the federal government's general purpose office and common use accommodation, together with certain bridges, highways, dry docks, dams, one lock and the Parliamentary Precinct. As service agent, the Department provides to the federal government, at market-based rates, architectural and engineering services (including the design, construction, and project management of federal facilities, dredging and fleet services), real estate services (including appraisal and legal survey of real property, market and investment analysis, acquisition and disposal, leasing and commercial letting, and the payment of grants in lieu of property taxes), and property management services (including operation, maintenance and management of buildings and land).

The Department is expected to manage its responsibilities effectively and to provide the best possible value for money in its products and services within the context of government-wide requirements. The Treasury Board issues directives and guidelines having general application and approves specific deviations. In addition, the Bureau of Real Property Management, established by Treasury Board, provides policy guidance on federal government real property management matters. Departments and agencies are responsible for determining their needs and for funding their requirements to the extent authorized. The Department advises the Treasury Board on its directives, and advises clients on the effective use of its services.

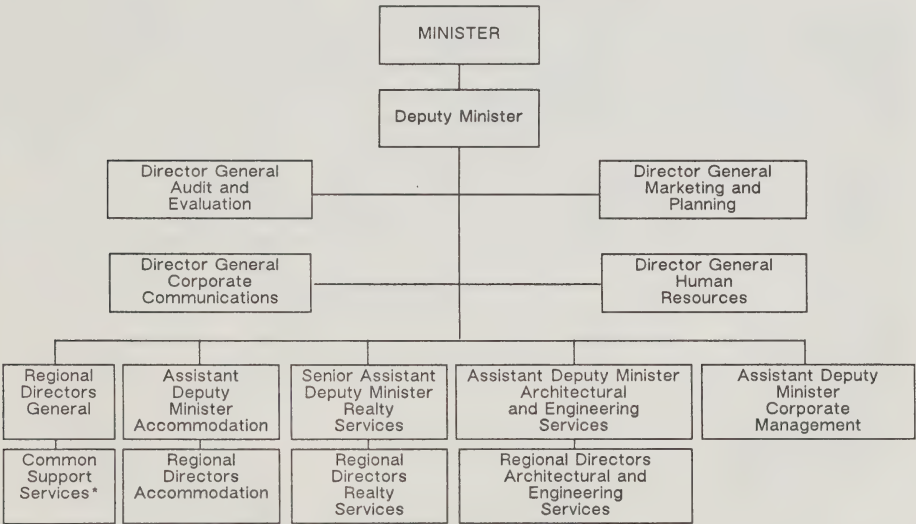
The Department is also responsible for administering all or portions of several statutes and for the fulfillment of a number of specific government mandates related to real property. These statutes include the Public Works Act, the Federal Real Property Act (currently under review), the Revolving Funds Act, the Bridges Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Expropriation Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Municipal Grants Acts, the Ottawa River Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Trans-Canada Highway Act, and the Emergency Preparedness Act.



Departmental Organization and Programs

**Organizational Structure:** The departmental organizational structure provides for eight senior headquarters managers reporting to the Deputy Minister, as well the Regional Directors General. As an executive committee, the senior management team establishes corporate priorities, approves departmental policies and programs, sets departmental goals, determines and allocates financial and human resources, and monitors the implementation of its decisions. The overall organization structure, displayed in Figure 1, also shows the reporting relationship of the regional personnel.

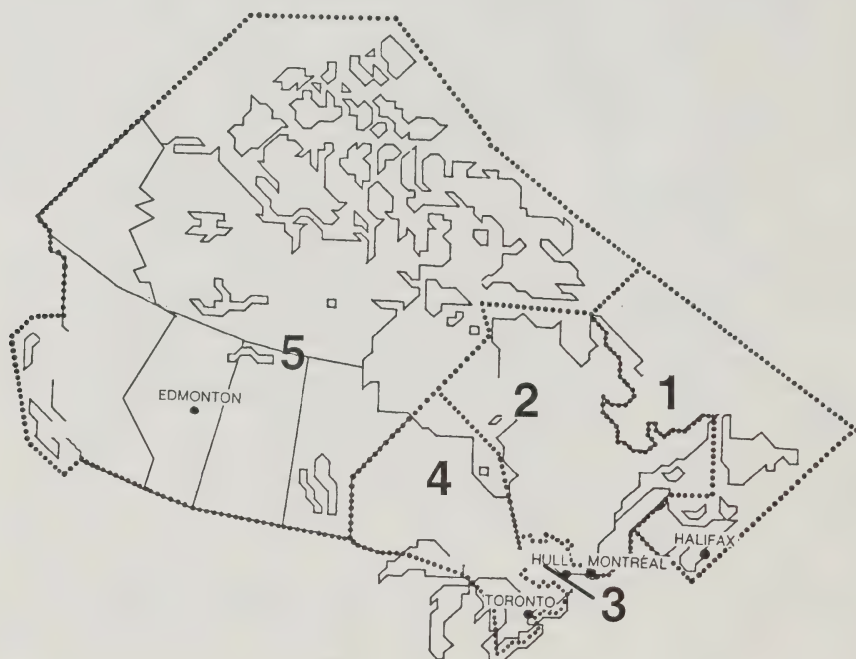
Figure 1: Organization of Public Works Canada



\*Resources for these entities are part of the Services Program and include Corporate Management, Human Resources, Communications and other administrative and related functions in the regions. While the Regional Directors General are organizationally responsible for these activities, the regional Corporate Management, Human Resources and Communications components receive functional direction from their respective headquarters senior managers.

The activities of the Department are carried out through one Headquarters office in Ottawa and five regional offices located in Halifax, Montréal, Hull, Toronto and Edmonton. During the 1991-92 fiscal year Pacific and Western Regions were combined to form the Pacific-Western Region. The Regional Office will be in Edmonton and the Province of British Columbia and the Yukon Territory will form a district with offices in Vancouver and Whitehorse. In addition, there are district offices located in St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault Ste. Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, and Yellowknife. See Figure 2 for a map of regions.

**Figure 2: Regions of Public Works Canada**



**Index:**

- 1 - Atlantic Region
- 2 - Quebec Region
- 3 - National Capital Region
- 4 - Ontario Region
- 5 - Pacific-Western Region

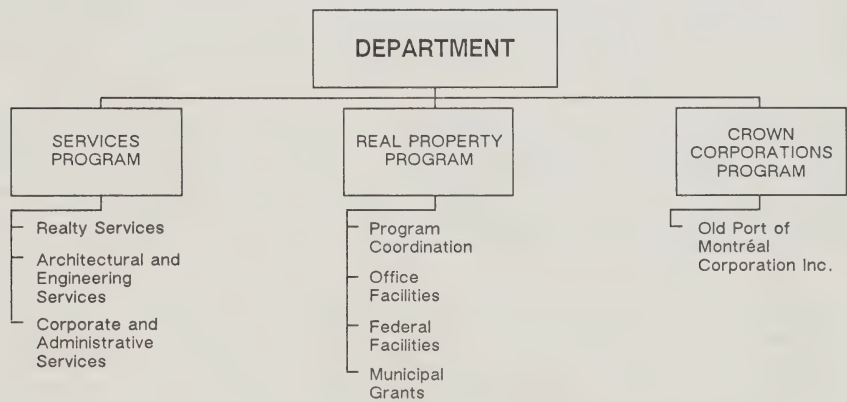
**Program Structure:** Public Works’ program/activity structure clarifies program accountabilities and promotes business-like relations between the program elements and with clients outside the Department. This structure groups PWC activities into three programs as follows:

**Services Program:** The program provides a wide range of professional and technical services in the areas of real estate and realty management, architecture and engineering services required by the Real Property Program and by other government departments. These services are charged at market-based rates, with requirements set out in specific service agreements. The majority (97%) of Public Works employees are engaged in the Services Program, including those required for the corporate and administrative support of the Department.

**Real Property Program:** The program acts as custodian and manages a diverse portfolio of office and other general purpose real property in order to appropriately accommodate federal tenants and to optimize the government’s investment in the facilities. Only a small portion (3%) of Public Works employees are assigned directly to the Real Property Program. However, the service needs of the Program are met largely through agreements with the Services Program.

**Crown Corporations Program:** This program makes payments to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and the promotion of the Old Port of Montréal site. There are no Public Works employees identified as part of this activity.

Figure 3: Program Activity Structure



**Funding Structure:** The program/activity structure is funded by a number of votes described as follows:

- The Services Program is funded through the Public Works Revolving Fund and all operating income is credited to the fund. The greatest part of this income is realized through the charging of market-based rates for the provision of realty and architectural and engineering services to clients. The operating loss is funded by an appropriation from which payments are made to the Revolving Fund. The Services Program is not provided with an appropriation to cover capital expenditures and therefore these are financed through the Public Works Revolving Fund.
- The Real Property Program is funded from an operating vote with the authority to spend revenue, a capital vote for the acquisition and improvements of assets and statutory appropriations (contributions to employee benefit plans, grants in lieu of taxes, and a dry dock subsidy).
- The Crown Corporations Program is funded through a separate payment vote to cover both operating and capital expenditures of the Old Port of Montréal Corporation Inc.

## Departmental Priorities

The Department will be pursuing the following priorities during 1992-93:

**Client Services:** The Department is placing its highest priority on the provision of services to its clients and tenants. Greater emphasis will be put on the marketing of Public Works' services to improve understanding of, and responsiveness to, client and tenant needs. The use of the Services Program will be largely optional for federal departments, and the Real Property Program will negotiate with tenants to improve responsiveness and increase tenant control over space (see pages 2-6, 2-17, 3-6, 3-20 and 3-21).

**Strategic Management:** The Department intends to operate within a unified and planned environment which provides a clear direction to the future and the flexibility required to ensure effective operations, client satisfaction and creative problem solving. The implementation of the recently completed Departmental Plan will be a priority for 1992-93. This Plan sets out a number of specific actions and accountabilities, together with a process to ensure their implementation. The Plan organizes actions around the Department's four strategic thrusts: build on the strength of employees; orient itself to the needs of its clients; improve its efficiency and business practices; and be adaptable to change (see page 2-18).

**Management of the Public Works Revolving Fund:** The Department will manage its Revolving fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues from specific services will be assessed against the full cost of their delivery, and action taken to resolve any imbalances. New opportunities for PWC services will be pursued through an active marketing program. Overhead costs will be kept to a minimum consistent with good management practices and the cost of being a department of government, as well as having to maintain certain activities covering "broader government objectives" (see pages 2-6 and 2-18).

**Real Property Investment Strategies:** The Department will work with the Treasury Board Secretariat to define a more durable financial basis for the Real Property Program. In addition, the Department will work with the Treasury Board Secretariat and tenants to define clear and apparent accountabilities for accommodation. Real property strategies will be refined to focus more on satisfying tenants' needs, improving the serviceability of buildings, protecting the value of buildings, and taking advantage of investment opportunities (see pages 3-6, 3-7, 3-10, 3-11, 3-17 to 3-22 and 3-29).

**Human Resources:** PWC is committed to the development and support of its human resources to ensure they have the skills, commitment and confidence necessary to operate effectively within the service environment of service delivery. Particular attention will be directed towards empowering employees, providing training and development opportunities, helping employees to balance work and family responsibilities, ensuring and implementing employment equity, and finding meaningful ways of recognizing and rewarding employees (see pages 2-6 and 2-18).

**Adapting to Change:** The Department will give a priority to ensuring it remains flexible and able to adapt quickly to changing circumstances. Efforts will be made to align information technology with departmental priorities, to establish an exchange program for the best departmental practices, to ensure greater employee input to the departmental planning process, and to make structural changes as appropriate (in 1991-92 our Pacific and Western regions were united) and a new reporting relationship established for the Regional Directors General (see pages 1-3 and 1-4).

## Departmental Spending Plan

The Department's estimates total net expenditures of \$1.6 billion in 1992-93. A summary of the spending plan by program is presented in Figure 4.

**Figure 4: Departmental Spending Plan by Program**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Change		For Details See Page
			\$	%	
Services Program	47,268	47,507	(239)	(0.5)	2-7
Real Property Program	1,544,376	1,350,507	193,869	14.4	3-8
Crown Corporations Program	20,691	59,421	(38,730)	(65.2)	4-6
Net expenditures	1,612,335	1,457,435	154,900	10.6	

Figure 5 shows the expenditures, revenues and person-years (P-Y) for which each senior manager within the Department is responsible.

**Figure 5: 1992-93 Departmental Spending and Person-Year Plan by Organization/Program**

(thousands of dollars)	Services		Real Property		Crown Corporations		Total	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Minister	1,581	25					1,581	25
Deputy Minister	1,757	21					1,757	21
Sr. Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,255,636	3,882					1,255,636	3,882
Assistant Deputy Minister, Accommodation			1,780,740	240	20,691	--	1,801,431	240
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	988,590	2,173					988,590	2,173
Assistant Deputy Minister, Corporate Management	39,194	273					39,194	273
Director General, Human Resources	8,671	115					8,671	115
Director General, Audit and Evaluation	3,136	30					3,136	30
Director General, Corporate Communications	2,784	26					2,784	26
Director General, Marketing and Planning	1,697	20					1,697	20
Regional Directors General	55,782	931					55,782	931
Gross Expenditures	2,358,828	7,496	1,780,740	240	20,691	--	4,160,259	7,736
Less: Revenues/Recoveries	2,311,560	--	236,364	--	--	--	2,547,924	--
Total Net Expenditures	47,268	7,496	1,544,376	240	20,691	--	1,612,335	7,736



---

**Services Program**

**1992-93  
Expenditure Plan**

---



---

## Table of Contents – Services Program

---

### Spending Authorities

A.	Authorities for 1992–93	2–4
B.	Use of 1990–91 Authorities	2–5

### Section I

#### Program Overview

A.	Plans for 1992–93	
1.	Highlights	2–6
2.	Summary of Financial Requirements	2–7
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	2–9
2.	Review of Financial Performance	2–10
C.	Background	
1.	Introduction	2–13
2.	Mandate	2–13
3.	Program Objective	2–13
4.	Program Organization for Delivery	2–14
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	2–17
2.	Initiatives	2–18
3.	Update on Previously Reported Initiatives	2–18
E.	Program Effectiveness	2–19

### Section II

#### Analysis by Activity

A.	Realty Services	2–20
B.	Architectural and Engineering Services	2–24
C.	Corporate and Administrative Services	2–28

### Section III

#### Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	2–32
2.	Personnel Requirements	2–33
3.	Capital Expenditures	2–36
4.	Revolving Fund Financial Statements	2–36
5.	Estimated Net Cost of Program	2–38
6.	Market-Based Rate Structure – Services	2–39

## Spending Authorities

### A. Authorities for 1992-93 -- Part II of the Estimates

#### Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
<b>Services Program</b>			
1	Public Works Revolving Fund		
	– Operating loss	41,825	38,778
(S)	Public Works Revolving Fund	5,392	8,678
(S)	Minister of Public Works		
	– Salary and motor car allowance	51	51
<b>Total Program</b>		<b>47,268</b>	<b>47,507</b>

#### Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1992-93 Main Estimates
<b>Services Program</b>		
1	Services – Public Works Revolving Fund	
	– Operating loss	41,825,000

#### Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates					1991-92 Main Estimates
	Authorized Person- Years	Budgetary			Total	
		Operating	Capital	Less: Revenues Credited to the Vote		
Realty Services	3,882	1,252,966	2,670	1,283,548	(27,912)	(25,931)
Architectural and Engineering Services	2,173	984,390	4,200	1,009,912	(21,322)	(21,258)
Corporate and Administrative Services	1,430	104,942	9,660	18,100	96,502	94,696
	7,485	2,342,298	16,530	2,311,560	47,268	47,507
1991-92 Authorized Person-Years	7,535					

**B. Use of 1990-91 Authorities -- Volume II of the Public Accounts**

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
<b>Services Program</b>				
1	Public Works Revolving Fund -- Operating loss	31,400,000	31,400,000	
	Transfer from TB Vote 5	--	23,003,391	
	Total -- Vote 1	31,400,000	54,403,391	53,217,391
(S)	Public Works Revolving Fund	10,025,000	373,001,717	57,380,547
	Total -- Public Works Revolving Fund	41,425,000	427,405,108	110,597,938
(S)	Minister of Public Works -- Salary and motor car allowance	49,400	49,825	49,825
	<b>Total Program -- Budgetary</b>	41,474,400	427,454,933	110,647,763

---

## Section I

### Program Overview

---

#### A. Plans for 1992–93

##### 1. Highlights

For 1992–93, the following goals have been established for the Services Program:

- to maximize client satisfaction through greater awareness of, and response to, client needs;
- to increase efforts in the marketing of PWC services to improve the awareness among clients of the range of services available, and to promote PWC services as the logical first choice to meet the real property needs of the clients;
- to operate the Program in the most efficient possible manner so as to minimize the financial support required from the federal government. Services which do not cover their full costs will be identified and resolved, either by improving revenues, or by amending or removing the service. Overhead costs will be kept to a minimum level consistent with good business practices while minimizing the cost of being a government department and serving “broader government objectives”;
- to ensure that employees involved in the Program’s operation are empowered and have the skills, confidence and commitment necessary to meet the challenges of real property related client services; and
- to ensure that the Program structure retains the flexibility necessary to respond quickly and effectively to client needs, to promote creative problem solving, and to be adaptable to changes and opportunities in a rapidly changing environment.



## 2. Summary of Financial Requirements

**Figure 1: Financial Requirements by Activity**

(thousands of dollars).		Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		For Details See Page
	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	Expenses	Revenues	
Realty Services	1,255,636	1,283,548	(27,912)	1,368,833	1,395,647	2-20
Architectural and Engineering Services	988,590	1,009,912	(21,322)	942,409	964,474	2-24
Corporate and Administrative Services	114,602	18,100	96,502	116,486	20,100	2-28
<b>Total Program</b>	<b>2,358,828</b>	<b>2,311,560</b>	<b>47,268</b>	<b>2,427,728</b>	<b>2,380,221</b>	<b>47,507</b>
Person-Years: Controlled by TB			7,485			7,535
Other			11			11
			<b>7,496</b>			<b>7,546</b>

**Figure 2: Change in Financial Requirements**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Change
<b>Total Program</b>	<b>47,268</b>	<b>47,507</b>	<b>(239)</b>

**Explanation of Change:** The net financial requirements for 1992-93 are \$0.2 million or 0.5% less than the 1991-92 forecast expenditures. The change is due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realty Services:           <ul style="list-style-type: none"> <li>decrease in person-year utilization and related payroll costs due to a reduction in client workload demands (\$2.4 million) and increase in overhead related operating requirements (\$0.1 million);</li> <li>decrease in revenues from service fees due to reduction in client workload demands; and</li> <li>increase in capital expenditures for the purchase of computer hardware to enhance reporting capabilities in order to meet client demands.</li> </ul> </li> </ul>	<p>(2.3)</p> <p>0.5</p> <p>0.7</p>

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Architectural and Engineering Services:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- increase in payroll costs associated with the year-over-year increase in person-year requirements to meet client demands and increase in related overhead operating costs; 0.6</li> <li>- increase in revenues from service fees primarily due to year-over-year changes in client workload demands; and (0.3)</li> <li>- increase in capital expenditures for the purchase of computer hardware to enhance service delivery to clients. 0.5</li> </ul> </li> <li>● Corporate and Administrative Services:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- net decrease in salaries and wages as a result of a person-year reduction; (5.4)</li> <li>- increase in operating expenses primarily due to the implementation of the Departmental Plan; 2.1</li> <li>- increase in capital expenditure requirements associated with the installation of departmental Local Area Networks and expansion of the PBX telephone system; and 1.4</li> <li>- decrease in the cost reallocation recoveries from the Real Property Program. 2.0</li> </ul> </li> </ul>	

**Explanation of 1991-92 Forecast:** The 1991-92 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1991, is equal to the 1991-92 Main Estimates (see Spending Authorities, page 2-4) with the exception of variances between the level of revenues generated and expenses incurred as identified below:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>● decrease in revenues from service fees primarily due to the reduction in client workload demands (\$5.8 million), offset by an additional cost reallocation recovery from the Real Property Program (\$2.0 million); 3.8</li> <li>● increased operational expenses related to other personnel costs (\$1.5 million), offset by a reduction in general overhead operating costs (\$0.6 million); and 0.9</li> <li>● decrease in capital expenditure requirements due to the deferment of capital hardware acquisitions and a portion of the installation and expansion costs related to the departmental Local Area Networks and the expansion PBX telephone systems. (4.7)</li> </ul>	

## **B. Recent Performance**

### **1. Highlights**

Highlights of the Program's achievements in 1990-91 include:

- the introduction of a new billing policy which offers clients a wide range of invoicing options to meet their specific needs. The introduction of the policy was accompanied by a training program and a procedures manual for all billing staff;
- an extensive internal consultation carried out as part of the process for the development of the new Departmental Plan. An Agenda for Change was developed and thousands of ideas and suggestions for improvements were collected from all areas of the Department;
- the establishment of a departmental training strategy to ensure that employees have the skills necessary to meet the challenges of the future;
- the reflection of the Department's commitment to the PS 2000 reform process in many of the initiatives identified in the Departmental Plan. Particularly noteworthy was the move towards full optionality for federal government departments in the use of Public Works Canada's architectural and engineering services;
- the implementation of an optionality readiness action plan by Architectural and Engineering Services Branch to prepare for clients' use of architectural and engineering services on an optional basis from April 1, 1992; and
- the review and validation of the market-based fees charged by the services branches to ensure PWC's rates have remained comparable to the private sector.

## 2. Review of Financial Performance

The 1990-91 Financial Performance for the Services Program Revolving Fund is reported in Figure 3 – Statement of Operations.

The fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for operating expenses, the necessary working capital and capital acquisitions. Figure 4 displays the use of this authority.

**Figure 3: 1990-91 Financial Performance – Statement of Operations**

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues:			
Realty Services	248,666	233,925	14,741
Architectural and Engineering Services	176,443	182,369	(5,926)
Total Revenue (Excluding Disbursements)	425,109	416,294	8,815
Operating Expenses:			
Realty Services	215,519	205,231	10,288
Architectural and Engineering Services	160,060	153,130	6,930
Depreciation Expense	4,663	2,688	1,975
Total Expenses (Excluding Disbursements)	380,242	361,049	19,193
Operating Contribution	(44,867)	(55,245)	10,378
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services (C&AS)	114,711	100,244	14,467
Depreciation Expense	5,406	4,501	905
Less: Other Recoveries for C&AS	19,590	18,100	1,490
Operating Loss Before Adjustments	55,660	31,400	24,260
Adjustment to Revenues and Expenses	18,089	--	18,089
Net Operating (Profit) Loss	73,749	31,400	42,349
Person-Years: Controlled by TB	7,567	7,569	(2)
Other	6	11	(5)
	7,573	7,580	(7)
Capital Acquisitions (for information only)	14,072	17,214	(3,142)
Less: Funded Depreciation Allowance	10,069	7,189	2,880
Net Outlay for Capital Acquisitions	4,003	10,025	(6,022)
Statutory Item (for information only)	50	49	1

**Explanation of Change:** Actual net operating loss reported in Figure 3 was approximately \$42.3 million or 134.9% more than the Main Estimates. Human resource utilization was 7,573 person-years or 0.1% less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Realty Services:	
– net increase in operating expenses (see page 2-22); and	10.3
– increase in fee revenues (see page 2-22).	(14.7)
● Architectural and Engineering Services:	
– net increase in operating expenses (see page 2-26); and	6.9
– decrease in fee revenues (see page 2-26).	5.9
● Corporate and Administrative Services:	
– increased payroll costs and operational expenses (\$14.5 million) offset by increased recoveries (\$1.5 million) (see page 2-30).	13.0
● Depreciation Expense:	
– increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the Program.	2.8
● Adjustment to Revenues and Expenses	
– adjustment for extraordinary items of retroactive payroll expenses (\$12.3 million) and uncollectible accounts receivable (\$5.8 million).	18.1
● Person-Years	
– underutilization of 2 person-years (P-Y) in the delivery of services to the clients (person-years controlled by TB).	

**Figure 4: 1990-91 Financial Performance – Statement of Authority Used**

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Net Operating (Profit) Loss	73,749	31,400	42,349
Less: Depreciation	(10,069)	(7,189)	(2,880)
Operating Use of Funds	63,680	24,211	39,469
Recovery of PWRP – Operating Loss (Vote 1)	(53,217)	(31,400)	(21,817)
Capital Acquisitions	14,072	17,214	(3,142)
Working Capital Change	15,335	--	15,335
Other Items	17,510	--	17,510
Authority Used	57,380	10,025	47,355

The Statement of Operations discloses revenue fees earned, operating expenses incurred and the net operating profit or loss. The 1990-91 actual operating expenses include occupancy costs, depreciation of fixed assets, a provision for unused vacation leave, retroactive salary increases and a provision for termination benefits.



## **C. Background**

### **1. Introduction**

The Services Program is a common services program, operating within the Treasury Board Common Services Policy and providing a wide range of professional and technical services in the engineering, architectural and realty fields. The Program serves a variety of clients, including:

- departments and departmental corporations listed in Schedules I and II of the Financial Administration Act, and branches designated as departments for purposes of the Act;
- Crown Corporations listed in Schedule III of the Financial Administration Act which choose to use Public Works Canada services;
- the Real Property Program of Public Works Canada; and
- organizations outside the federal government which qualify, within governmental and departmental policy, to receive Public Works Canada services.

The Services Program also includes the common corporate and administrative services for all activities within the Department.

### **2. Mandate**

The Public Works Act, sections 8 and 9, sets out the responsibilities of the Minister to provide engineering and architectural services and to direct the construction, maintenance and repair of public works placed under his management and control. Other statutory authorities include the Expropriation Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Bridges Act and the Revolving Funds Act. In addition, a number of Treasury Board policies and regulations directly relate to the activities carried out under the Services Program. These include the Common Services Policy, the Government Contracts Regulations, Public Land Leasing and Licensing Regulations, Public Works Leasing Regulations and the Government Land Purchase Regulations.

The corporate and administrative services of the Services Program are provided in accordance with a variety of Acts and central agencies' directives and policies which apply to all departments.

### **3. Program Objective**

The objective of the Services Program is "to provide common services, appropriate to the client's needs, at market-based rates, in the acquisition, management, operation, and disposal of federal real property; and to provide corporate and administrative support to the Department."

#### 4. Program Organization for Delivery

**Activity Structure:** The Services Program is comprised of three Activities as shown in Figure 5.

**Figure 5: Program/Activity Structure**

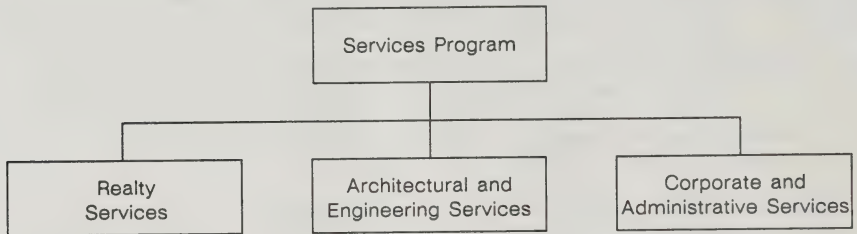
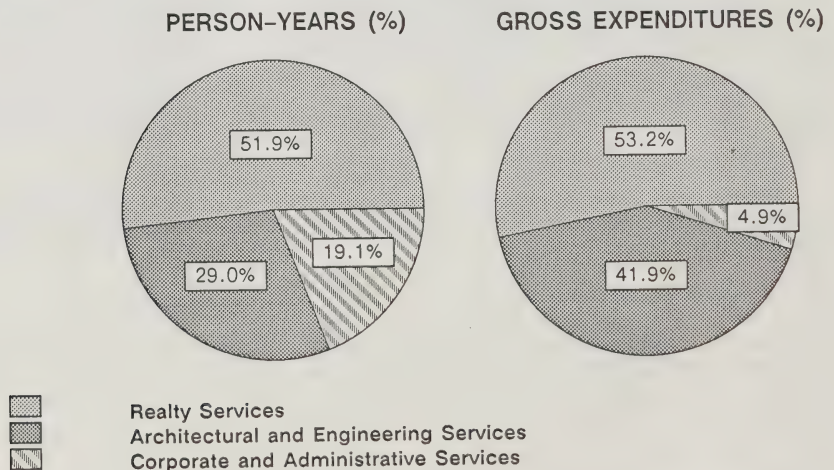


Figure 6 shows the relative resource allocation between the three Activities. Approximately 51.9% of the Services Program person-years and 53.2% of the Program's gross expenditures are allocated to the Realty Services Activity. The Architectural and Engineering Services Activity follows with allocations of 29.0% of the Services person-years and 41.9% of the gross expenditures. Resources allocated to the Corporate and Administrative Services Activity are comprised of 19.1% of the person-years and 4.9% of the gross expenditures. The objective of each activity is described in Section II.

**Figure 6: 1992-93 Services Program Resource Allocation by Activity**



**Organization Structure:** The organization structure is described on the following page.

**The Deputy Minister** is accountable for corporate policy formulation and direction and for the results of this Program, while each Assistant Deputy Minister is accountable for the results of their particular activity.

**The Senior Assistant Deputy Minister, Realty Services** is responsible for all aspects of realty management required to meet the contractual commitments of the Department and to provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the clients' needs. The Senior Assistant Deputy Minister, Realty Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the Regional Directors of Realty Services.

**The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services** is responsible for all architectural and engineering services necessary to meet the contractual commitments of the Department, and to deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services that are appropriate to federal government clients' needs and to be the government's centre for architectural and engineering expertise and advice. The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority, and in the regions through the Regional Directors of Architectural and Engineering Services.

**The Assistant Deputy Minister, Corporate Management** is accountable for the development of corporate policies, plans, and systems, and is responsible for providing support services to all departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, management practices, Crown Corporations reporting, contract administration and contract claims resolution. The Assistant Deputy Minister, Corporate Management exercises this authority through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the Regional Directors, Corporate Management on behalf of the Regional Directors General.

**The Director General, Human Resources** is accountable for ensuring that the Department's policies and practices are consistent with the legislation, regulations and policies governing human resource management. The Regional Directors General are accountable for the provision of human resource services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

**The Director General, Audit and Evaluation** is accountable for conducting program evaluations, management audits, and special investigations or studies as required. The Director General, Audit and Evaluation also serves as the liaison with the Office of the Auditor General and the Office of the Comptroller General on related matters. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region. The Deputy Minister directly approves the policy and plans formulated.

**The Director General, Corporate Communications** is accountable for the provision of a broad spectrum of communications activities. The Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

**The Director General, Marketing and Planning** is accountable for providing a focus for the department's marketing efforts and addressing the strategic and corporate aspects of marketing, planning and policy. Marketing and Planning Units exist in all regions and at Headquarters. The Regional Units report to their respective Regional Director General and maintain a functional line to the Director General, Marketing and Planning.

The **Regional Directors General** report to the Deputy Minister and are the most senior managers in the regions, representing the Minister and the Deputy Minister. They take a leadership role for issues affecting the regions as a whole and for the resolution of issues that have corporate implications. They also are responsible for the provision of common support services for all PWC organizations and personnel in the regions.

Figure 7 presents the Expenses, Revenues and Person-Years, by Activity, for which each member of the Executive Committee is responsible.

**Figure 7: 1992-93 Resources by Organization/Activity**

(thousands of dollars)				Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total	
	Realty Services								
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y	
Minister					1,581	25	1,581	25	
Deputy Minister					1,757	21	1,757	21	
Sr. Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,255,636	3,882					1,255,636	3,882	
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			988,590	2,173			988,590	2,173	
Assistant Deputy Minister, Corporate Management					39,194	273	39,194	273	
Director General, Human Resources					8,671	115	8,671	115	
Director General, Audit and Evaluation					3,136	30	3,136	30	
Director General, Corporate Communications					2,784	26	2,784	26	
Director General, Marketing and Planning					1,697	20	1,697	20	
Regional Directors General					55,782	931	55,782	931	
Gross Expenses	1,255,636	3,882	988,590	2,173	114,602	1,441	2,358,828	7,496	
Less: Revenues	1,283,548		1,009,912		18,100		2,311,560		
Total Net Program	(27,912)	3,882	(21,322)	2,173	96,502	1,441	47,268	7,496	



## **D. Planning Perspective**

### **1. External Factors Influencing the Program**

The Services Program is a common services program, responsible for responding to government-wide initiatives as well as to the requirements of individual departments and agencies. For the most part, the use of services provided by the program is optional.

The following factors will significantly influence the utilization of program resources for 1992-93.

**Program Financing:** Since April 1, 1989, all client departments and agencies, as well as the Public Works Real Property Program, using the services provided by the Services Program are charged a market-based service fee in accordance with the Treasury Board approved rate structure as outlined in Figure 26, page 2-39. The Program operates under the following authorities:

**Vote 1 – Public Works Revolving Fund – Operating Loss** provides for the operating expenses not covered by revenues.

**Vote S (Statutory) – Public Works Revolving Fund** has a continuing authority from Parliament to make all expenses, including capital expenditures, from the Consolidated Revenue Fund up to the limit authorized for the department (currently at \$450 million).

**Vote S (Statutory) – Minister of Public Works** covers the Minister's salary and motor car allowance.

**Client Relationships:** Under the Treasury Board's Common Services Policy, client departments and agencies and the Real Property Program of the Department are responsible for deciding which services are required from the Department's Services Program as well as where and when the services will be needed. Services Program managers are responsible for determining how the required services are to be provided and for managing the delivery processes to meet clients' requirements within policies and guidelines of the government.

**Optionality of Services:** From April 1, 1992 the majority of services offered by the Public Works Services Program will be optional for departments and agencies. They will have the choice of purchasing services from Public Works or from the private sector. This puts the Services Program on a very business-like footing, and emphasizes the need to pursue efficient operations and a high level of client satisfaction. Also important for the success of this initiative will be the need for clients to restrain from expanding their in-house expertise in the real property service area, and for the Treasury Board Secretariat to guard carefully against the danger of overlapping and competing services within government.

**Federal Government Restraint:** The impact of the federal government's restraint programs will continue to be felt in the Services Program. There continues to be a reduced demand for new building projects, and a subsequent reduction in the demand for architectural and engineering services. An increased emphasis on the maintenance and repair of existing buildings, and together with the increased level of leasing activity in the Real Property Program, will lead to increased demands for realty services.

**Public Service (PS) 2000 Reforms Process:** The commitment of the federal government to the reform of the public service will continue to affect the department's approach to its mandate. A number of PS 2000 task force initiatives have already been integrated into the recently completed Departmental Plan, particularly the concept of empowered employees and organizations, and improved focus on service to the public. Other initiatives expected through the year, particularly in the area of classification reform, will impact on the department.

**Relationship with Canada Post Corporation (CPC):** PWC expect to continue to provide CPC with property management, real estate and technical services in accordance with the terms and conditions of a PWC/CPC agreement.

## **2. Initiatives**

The most important initiatives affecting the Services Program will be the compilation of approaches and actions outlined in the Departmental Plan. Some particularly noteworthy are:

**Refining Business Operating Strategies:** The Department will review its service product lines to ensure their viability: profitable lines will increase their focus on client service; others will be moved towards profitability, delegated to clients, amended, appropriated or subsidized; and new product lines will be developed where client demand and financial viability can be demonstrated.

**Managing Overhead:** The Department will negotiate levels of service and associated overhead costs between Corporate and Administrative Services Branch organizations and the service product lines to develop an improved understanding of these costs, reduce overlap and increase productivity.

**Developing a Marketing Program:** The Department will establish a departmental marketing program to focus on marketing capabilities to better support service to the clients. The need for such a focus has been heightened by the increased optionality given to government departments and agencies to choose their service agent.

**Empowering our Employees:** The Department will empower its management and staff to better respond to client and tenant needs, and to government objectives and priorities. Empowerment will provide not only delegated authority, but the support, encouragement, and tools necessary to exercise the delegated authority.

## **3. Update on Previously Reported Initiatives**

**Services Optionality:** The Services Program is prepared to face the challenges of optionality with improved systems, greater levels of efficiency, and a renewed client focus. The strategies outlined in the Departmental Plan will focus the Program towards meeting this challenge.

**Business Strategies:** The Realty Services Branch and the Architectural and Engineering Services Branch have developed aggressive business strategies to improve their client services and increase their business volumes. An example of newly expanded services can be seen in the environmental services which the Program is now offering to government clients across Canada.

**Human Resource Training Plans:** Effective training plans have now been put in place to ensure that employees have the skills, confidence, and commitment necessary to meet the challenges of modern real property services.



## **E. Program Effectiveness**

In 1991–92, two of the most significant program evaluation studies undertaken were:

**Performance of General Contractors:** Based on the recommendations of this study, PWC is implementing an automated Contractor Performance Evaluation System. The implementation of the system is being coordinated with the Canadian Construction Association to facilitate acceptance within the industry. The system will provide for improved contractor performance on government construction projects and with resulting savings for the government.

**Technical Services:** The Department compared its realty services organization and practices for selling and delivering technical services to other government and non-government entities engaged in similar businesses. The study identified a number of important differences in organizational structures, management style and marketing strategy. The Department is reviewing the following findings to determine what changes should be implemented given its unique service role, the PS 2000 initiatives and its new marketing strategy being developed.

**Organization:** At a regional and district level, the organizational structure and practices in PWC are similar to external organizations of sufficient scale to warrant regional operations. At the corporate level, the external organizations do not have distinct groups for policy and standards development and promulgation. These organizations were more sales oriented and have groups with specific marketing and sales responsibility and accountability.

**Sales:** All organizations subject to competition used account executives to sell their full range of services. Specifically, individual services, such as Architectural and Engineering services, were not sold by different entities in the same organization. Typically, technical services were offered as a product line distinct from property management.

**Quality Assurance:** Traditionally, managed external firms had quality assurance groups which undertook inspections focused on employee behaviour, while organizations embracing the “Japanese style of management” measured customer reactions to the services being offered. These latter organizations had no separate quality assurance groups as quality was everyone’s responsibility and the sales and marketing groups determined customer satisfaction.

**Demand Forecasting:** None of the external organizations attempted to forecast expected demand for technical services. Resource requirements were estimated for new buildings entering the portfolio and, thereafter, were adjusted in a rudimentary manner for inflation and changes in inventory.

**Staffing:** Generally, external government organizations exercised a strong preference for contracting out, while private sector organizations used their own employees except for highly specialized work.

**Client Communication:** Except for sending of invoices, most external organizations did not have well developed client communications activities, except for the firms using the Japanese management techniques. These firms maintained contact through extensive client surveys and/or regular client visits by their senior personnel.

---

## Section II

### Analysis by Activity

---

#### A. Realty Services

##### Objective

To provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the client's need.

##### Description

This activity provides a wide range of services such as the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair, and disposal of real property.

These services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the client and Public Works as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of the service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead, both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Real Estate Services:** This includes the services required and related to:
  - appraisals of properties designated for acquisition and/or disposal, development, leasing and/or letting;
  - acquisition of properties by purchase, lease, expropriation, exchange, transfers of administration and control, and the obtaining of licences;
  - disposal of properties by sale, let, exchange, transfer of administration and control, the granting of licences and the demolition of structures;
  - survey of land or property used in the acquisition, disposal, development or leasing of properties;
  - leasing and letting services;
  - property development studies, area screening studies, investment analysis systems and other related investment and financial studies and analysis; and
  - determination and payment for clients of grants in lieu of taxes.
- **Property Management Services:** This includes the services required and related to:
  - federal properties operation and maintenance to ensure that economical standards of operations are achieved;
  - real property project services, such as fit-ups and space optimization for clients and their tenants;

- advisory services, such as moving, conferences facilities, parking and commissioning delivery; and
- fixed assets management including operating and maintenance services of dams, dry docks and moveable bridges.
- **Facilities Maintenance Services:** This includes the services required and related to:
  - utilities services delivery;
  - specialist advisory services with respect to operations and maintenance, waste management (toxic and non-toxic), and quality assurance management;
  - technical and trade services delivery; and
  - central heating plants management.

## Resource Summaries

This activity accounts for 51.9% of the Program's person-years and 53.2% of the gross expenses for 1992-93 (see page 2-14).

**Figure 8: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>		<b>Forecast 1991-92</b>		<b>Actual 1990-91</b>	
	<b>\$</b>	<b>P-Y</b>	<b>\$</b>	<b>P-Y</b>	<b>\$</b>	<b>P-Y</b>
Fee Revenues*	(242,535)	--	(243,044)	--	(248,666)	--
Operating Expenses*	211,953	3,882	214,230	3,931	215,519	3,893
Depreciation Expense	2,171	--	2,268	--	1,937	--
Net Operating Contribution	(28,411)	3,882	(26,546)	3,931	(31,210)	3,893
Capital Acquisitions	2,670	--	2,000	--	2,400	--

\*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$187.7 million or 88.5% of the \$212.0 million gross operating expenses of this activity in 1992-93.

## Past Year Financial Performance

**Figure 9: 1990-91 Financial Performance – Statement of Operations**

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues	(248,666)	(233,925)	<b>(14,741)</b>
Operating Expenses	215,519	205,231	<b>10,288</b>
Depreciation Expense	1,937	1,589	<b>348</b>
Net Operating Contribution	(31,210)	(27,105)	<b>(4,105)</b>
Person-Years: Controlled by TB	3,893	3,842	<b>51</b>
Other	--	--	<b>--</b>
	3,893	3,842	<b>51</b>

**Explanation of Change:** The 1990-91 operating contribution is \$4.1 million greater than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fee Revenues: <ul style="list-style-type: none"> <li>increase in revenues as a result of an increase in client workload demands.</li> </ul> </li> </ul>	(14.7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Operating Expenses: <ul style="list-style-type: none"> <li>increase in payroll costs to cover contract settlements and additional person-years utilized to meet client workload demands;</li> <li>increase in operating expenses to cover additional operating requirements for national training programs, implementation and enhancements of national electronic data processing systems (\$4.5 million), offset by a decrease in occupancy costs (\$3.9 million) as a result of the renegotiation of the Occupancy Instruments and improved space utilization; and</li> <li>increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the activity.</li> </ul> </li> </ul>	9.7  0.6 0.3

### Performance Information and Resource Justification

The Realty Services activity's performance is assessed on the basis of the quality and timeliness of services provided and the ability to meet client requirements in the most cost-effective manner by giving the best value-for-money for services delivered.

In 1988-89, market-based charging for Realty Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector. Three indicators have been developed to measure performance. The first indicator is the Contribution Margin (Figure 10), defined as the level of revenues generated in excess of expenses which Realty Services contributes to the corporate operational cash position. This reflects Realty Services' ability to generate a positive cash flow from its operations. The second indicator is the Person-Year Productivity Index (Figure 11), which is defined as the level of fee revenues generated by each person-year utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the person-years managed. The third indicator is the Productivity Index (Figure 12), which is defined as the level of fee revenue generated by each dollar of expense utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the dollar resources at its disposal.

Figure 10: Contribution Margin

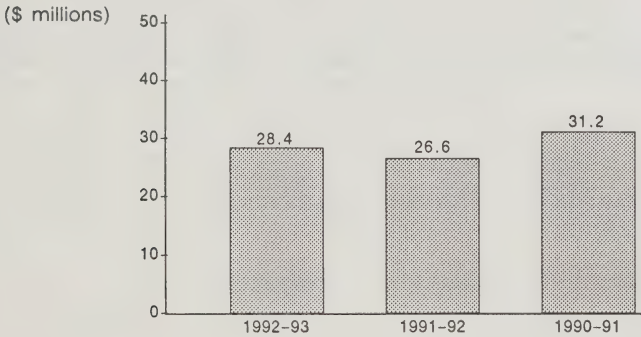


Figure 11: Person-Year Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Fee Revenues	242,535	243,044	248,666
Person-Years	3,882	3,931	3,893
Indicator Level	62	62	64

Figure 12: Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Fee Revenues	242,535	243,044	248,666
Operating Expenses	214,124	216,498	217,456
Indicator Level	1.13	1.12	1.14



## **B. Architectural and Engineering Services**

### **Objective**

To deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services to the federal government which are appropriate to the client's need.

### **Description**

The requirements for new construction, renovation, maintenance, professional advice, and dredging and fleet services, in support of other government departments and Public Works' Real Property Program, create a continuing demand for professional and technical services. These services include: planning, design, construction, evaluation studies, investigations and related activities; and dredging of waterways, channel obstruction clearance and hydrographic surveys.

Architectural and engineering services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the clients and PWC as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Buildings:** This includes the services required and related to the planning, design, project management of office, special purpose and miscellaneous buildings.
- **Marine Works:** This includes the services required and related to:
  - the planning, design and project management of marine structures; and
  - the dredging, survey of waterways and channel obstruction clearances.
- **Land Transportation:** This includes the services required and related to the planning, design and project management of highways and bridges.
- **Technology:** This includes the services required and related to development of technical standards, applied research, technology transfer, environmental services, air quality and accessibility.
- **Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND) Technical Services:** This includes the professional and technical services, provided through the dedicated units, specifically related to the national direction and support for capital program implementation, operation and maintenance of on-reserve or DIAND assets, fire protection/prevention program and the transfer of technology and service delivery responsibility to First Nations organizations.



- **Air Transport Services:** This includes:
  - airport groundside facilities services required for the planning, design and project management of air terminal buildings, airport air traffic control towers, other special purpose buildings, roads and carparks; and
  - airport airside facilities services required for runways, taxiways, aircraft parking aprons, navigational aids and drainage facilities.
- **Environment Canada Product Sector:** This service includes both knowledgeable client support activities such as asset management, professional and technical services, capital program management, functional guidance and training to client field staff and technical standards development and the delivery of the client's annual capital construction program.

## Resource Summaries

This activity accounts for 29.0% of the Program's person-years and 41.9% of the gross expenses for 1992-93 (see page 2-14).

**Figure 13: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Fee Revenues*	(181,046)	--	(180,791)	--	(176,443)	--
Operating Expenses*	155,524	2,173	154,997	2,143	160,060	2,152
Depreciation Expense	1,333	--	1,602	--	2,726	--
Operating Contribution	(24,189)	2,173	(24,192)	2,143	(13,657)	2,152
Capital Acquisitions	4,200	--	3,729	--	6,000	--

\*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$139.5 million or 89.7% of the \$155.5 million gross operating expenses of this activity in 1992-93.

## Past Year Financial Performance

Figure 14: 1990-91 Financial Performance – Statement of Operations

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues	(176,443)	(182,369)	5,926
Operating Expenses	160,060	153,130	6,930
Depreciation Expenses	2,726	1,099	1,627
Net Operating Contribution	(13,657)	(28,140)	14,483
Person-Years: Controlled by TB	2,152	2,300	(148)
Other	--	--	--
	2,152	2,300	(148)

**Explanation of Change:** The 1990-91 operating contribution is \$14.5 million less than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Fee Revenues:	
– net decrease in revenues comprising a reduction in fees due to a lower level of client workload demands (\$11.4 million), offset by recoveries of expenses (\$5.5 million) from clients for costs incurred in providing dredging and fleet services, including depreciation expense.	5.9
● Operating Expenses:	
– increase in payroll costs to cover contract settlements;	0.6
– increase in operating expenses due to extraordinary expenses incurred as a result of damage and contract claims (\$1.7 million), and due to dredging and fleet services costs recoverable from clients (\$4.6 million); and	6.3
– increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the activity.	1.6

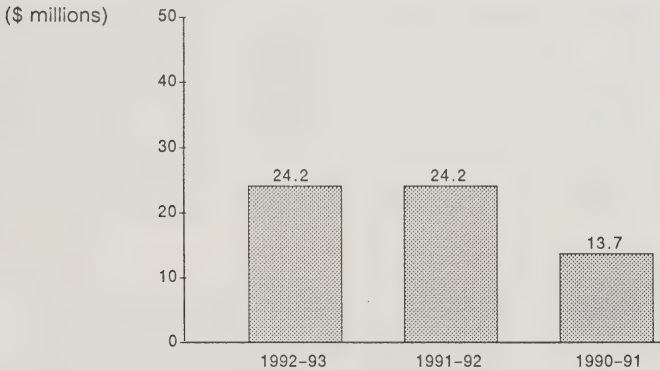
Performance Information and Resource Information

The Architectural and Engineering Service (A&ES) activity's performance is assessed in terms of its ability to meet clients' requirements and expectations for timely information and service, on schedule and within budget, and to provide clients with quality products consistent with A&ES' professional responsibility.

In 1988-89, market-based charging for Architectural and Engineering Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector and to generate revenues in excess of expenses in order to contribute to the corporate overhead operations. As a result, the Contribution Margin indicator was developed to measure performance.

The Contribution Margin indicator is defined as the level of revenues generated in excess of expenses that A&ES will contribute to the corporate operational cash position. Figure 15 reflects A&ES ability to generate a positive cash flow from its operations.

Figure 15: Contribution Margin



## **C. Corporate and Administrative Services**

### **Objective**

To provide executive direction, corporate management and general administrative services, and advice in support of all departmental activities.

### **Description**

This activity provides financial, informatics, administrative, safety and security, corporate communications, program evaluation, audit and ministerial services to the departmental programs. The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

**Executive Direction:** This includes the executive direction and management, inter-departmental liaison and executive support required for the delivery of the departmental programs. The Deputy Minister is accountable for this sub-activity. Regional Directors General, as representatives of the Minister and Deputy Minister, ensure that corporate goals and objectives are in focus regionally by the setting of regional goals aiming at their attainment.

**Corporate Management and Administration:** This includes the services provided to the departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, management practices, Crown Corporations reporting, contract administration and contract claims resolution. The Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are functionally accountable to the Assistant Deputy Minister, Corporate Management for monitoring the regional progress towards the corporate and regional goals, and for ensuring, through the regional directors, Corporate Management that the corporate management and administration services are satisfactorily provided to the other programs in terms of both level and quality of services.

**Human Resources:** This includes the services, advice and control in the areas of staffing, classification, pay and benefits, performance appraisals, training programs, official languages, employment equity, employee assistance programs, staff relations, human resource planning and career development. The Director General, Human Resources is accountable for these services and for compliance to legislation, regulations and policies governing human resources management. Regional Directors General are functionally accountable to the Director General, Human Resources for the provision of human resources services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

**Audit and Evaluation:** This includes, in the areas of program evaluation and audit, the services provided to the departmental Executive and the Office of the Auditor General, as well as the work involved in responding to policies of the Office of the Comptroller General. The Director General, Audit and Evaluation is accountable for this sub-activity. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region.

**Corporate Communications:** This includes the services provided to the Department in the areas of editorial services, speeches and press releases, departmental publications, managing media relations, establishing and managing client and employee communications and a variety of public relations management and support activities. The Director General, Corporate Communications is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

## Resource Summaries

This activity accounts for 19.1% of the Program's person-years and 4.9% of the gross expenses for 1992-93 (see page 2-14).

**Figure 16: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Executive Direction	6,425	78	6,573	83	6,088	57
Corporate Management and Administration	72,480	986	73,867	999	82,104	1,091
Human Resources	18,996	307	20,614	323	20,239	324
Audit and Evaluation	3,086	30	3,876	34	3,169	32
Corporate Communications	3,904	40	3,247	33	3,111	24
	104,891	1,441	108,177	1,472	114,711	1,528
Depreciation Expense	7,634	--	6,518	--	5,406	--
Gross Expenses	112,525	1,441	114,695	1,472	120,117	1,528
Less: Recoveries	18,100	--	20,100	--	19,590	--
Net Expenses	94,425	1,441	94,595	1,472	100,527	1,528
Capital Acquisitions	9,660	--	8,258	--	5,672	--
Statutory Item	51	--	51	--	50	--

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$73.1 million or 64.9% of the \$112.6 million gross operating expenses of this activity in 1992-93. The \$18.1 million recoveries are from the Real Property Program for its share of the departmental Corporate and Administrative Services costs.

## Past Year Financial Performance

**Figure 17: 1990-91 Financial Performance – Statement of Operations**

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Executive Direction	6,088	4,478	1,610
Corporate Management and Administration	82,104	70,160	11,944
Human Resources	20,239	18,808	1,431
Audit and Evaluation	3,169	3,761	(592)
Corporate Communications	3,111	3,037	74
	114,711	100,244	14,467
Depreciation Expense	5,406	4,501	905
Gross Expenses	120,117	104,745	15,372
Less: Recoveries	19,590	18,100	1,490
Net Expenses	100,527	86,645	13,882
Statutory Item	50	49	1
Person-Years: Controlled by TB	1,522	1,427	95
Other	6	11	(5)
	1,528	1,438	90

**Explanation of Change:** The 1990-91 actual net expenses were \$13.9 million or 16.0% more than the Main Estimates.

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>Operating Expenses: <ul style="list-style-type: none"> <li>increase in payroll costs to cover contract settlements and additional person-years utilized on departmental priority functions; 5.9</li> <li>increase in operational expenses to cover additional occupancy costs as a result of space reassessments (\$2.0 million), and to cover an increase in systems-related activities due to higher maintenance and enhancements costs; 8.6</li> <li>increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the activity; and 0.9</li> <li>increase in recoveries due to additional cost reallocations. (1.5)</li> </ul> </li> </ul>	



## Performance Information and Resource Justification

The expected result of this activity is the accomplishment of the Department's mission through the direction of Public Works Programs in accordance with departmental and/or governmental priorities. In addition, services are satisfactorily provided in terms of both level and quality in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, management practices, Crown Corporations reporting, contract administration, and contract claims resolutions.

Figure 18 shows the relation of Corporate and Administrative Services person-years to the total person-years for the Department.

**Figure 18: Relation of Corporate and Administrative Services Person-Years to Total Departmental Person-Years**

(Person-Years)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>
Total Department	<b>7,736</b>	7,786	7,805
Corporate and Administrative Services	<b>1,441</b>	1,472	1,528
Ratio (%)	<b>18.6</b>	18.9	19.6

---

**Section III**  
**Supplementary Information**

---

**A. Profile of Program Resources**

**1. Financial Requirements by Object**

Public Works financial requirements for the Services Program by object are presented in Figure 19. They include the personnel costs for the majority of the staff of the Department and their related expenses along with the expenditures incurred, on behalf of clients, which are to be temporarily financed by the Revolving Fund prior to recovery from the client.

**Figure 19: Details of Financial Requirements by Object**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>
<b>Personnel</b>			
Salaries and wages	<b>334,297</b>	326,349	355,650
Contributions to employee benefit plans	<b>50,679</b>	59,883	47,380
Other personnel costs	<b>15,266</b>	21,470	14,737
<b>Total Personnel</b>	<b>400,242</b>	<b>407,702</b>	<b>417,767</b>
<b>Goods and Services</b>			
Transportation and communications	<b>23,046</b>	28,135	34,042
Information	<b>5,045</b>	6,747	6,144
Professional and special services	<b>185,024</b>	192,495	259,216
Rentals	<b>610,062</b>	608,048	598,553
Purchased repair and maintenance	<b>264,074</b>	267,989	285,935
Utilities, materials and supplies	<b>117,268</b>	120,931	196,676
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	<b>287,719</b>	311,445	425,458
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	<b>9,568</b>	10,142	14,228
Other subsidies and payments	<b>440,250</b>	460,107	757,795
<b>Total Goods and Services</b>	<b>1,942,056</b>	<b>2,006,039</b>	<b>2,578,047</b>
<b>Total Operating Expenditures</b>	<b>2,342,298</b>	<b>2,413,741</b>	<b>2,995,814</b>
<b>Less: Revenues</b>	<b>2,311,560</b>	<b>2,380,221</b>	<b>2,899,238</b>
<b>Net Operating Expenditures</b>	<b>30,738</b>	<b>33,520</b>	<b>96,576</b>
<b>Capital</b>			
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	<b>243</b>	205	--
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	<b>16,287</b>	13,782	13,384
Other Subsidies and Payment	<b>--</b>	--	688
<b>Total Capital Expenditures</b>	<b>16,530</b>	<b>13,987</b>	<b>14,072</b>
<b>Net Program Expenditures</b>	<b>47,268</b>	<b>47,507</b>	<b>110,648</b>

2. Personnel Requirements

The Services Program's personnel costs of \$400.2 million accounts for 17.1% of the gross operating expenditures of the Program for 1992–93. Information on person–years, by activity, is provided in Figure 20. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 21.

Figure 20: Person–Year Requirements by Activity

	Estimates 1992–93	Forecast 1991–92	Actual 1990–91
Realty Services	3,882	3,931	3,893
Architectural and Engineering Services	2,173	2,143	2,152
Corporate and Administrative Services	1,441	1,472	1,528
	7,496	7,546	7,573

Figure 21: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
<b>Management</b>	140	140	142	61,500-138,300	82,757
<b>Scientific and Professional</b>					
Architecture and Town Planning	188	187	186	20,623-74,884	60,797
Biological Sciences	1	1	1	20,599-71,785	--
Chemistry	1	1	1	23,000-73,435	--
Economics, Sociology and Statistics	2	2	2	20,000-84,700	45,749
Engineering and Land Survey	700	700	699	28,856-78,176	60,554
Library Science	3	3	4	25,371-60,147	43,509
Physical Sciences	11	11	11	22,384-76,743	60,812
Scientific Research	2	2	2	35,957-88,300	80,394
<b>Administrative and Foreign Service</b>					
Administrative Services	1,303	1,300	1,292	17,470-72,817	45,095
Computer System Administration	133	138	147	22,310-73,032	47,040
Financial Administration	139	139	140	15,516-69,789	50,180
Information Services	27	27	26	17,329-65,839	53,172
Organization and Methods	9	9	8	17,121-70,600	52,136
Personnel Administration	122	124	128	16,390-67,273	47,275
Program Administration	8	9	10	17,470-72,817	53,689
Purchasing and Supply	41	41	43	16,292-70,600	38,982
Commerce	1	1	--	18,702-77,182	--
<b>Technical</b>					
Drafting and Illustration	147	147	148	19,852-51,443	35,970
Electronics	8	8	7	20,736-66,964	48,738
Engineering and Scientific Support	876	876	858	17,919-64,912	50,790
General Technical	89	87	86	16,124-71,058	42,568
Ships' Officers	39	39	39	27,241-67,461	41,357
Social Science Support	2	2	2	16,124-73,716	37,828
<b>Administrative Support</b>					
Data Processing	20	20	20	17,165-47,383	30,765
Clerical and Regulatory	1,136	1,141	1,143	16,504-40,509	28,531
Office Equipment	4	4	4	16,163-32,250	21,931
Secretarial, Stenographic and Typing	274	280	290	16,356-40,768	26,964
<b>Operational</b>					
General Labour and Trades	1,296	1,305	1,313	19,889-49,692	33,143
General Services	435	449	463	16,989-51,984	24,818
Heating, Power and Stationary Operations	266	280	290	24,167-48,482	32,719
Ship's Crew	62	62	62	30,336-42,984	38,293
	7,485	7,535	7,567		
	Other Person-Years			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
<b>Senior Level</b>	1	1	1	44,300-165,500	--
<b>Administrative and Foreign Service</b>	10	10	5	17,470-72,817	45,095
	11	11	6		

**Person-Years** refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular-time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

**Controlled person-years** are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

**Other person-years** are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

**Note:** The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1991. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

### 3. Capital Expenditures

Figure 22 presents a summary of the Services Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 0.7% of the total gross expenditures of the Program in 1992-93.

**Figure 22: Distribution of Capital Expenditures by Activity**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Realty Services	2,670	2,000	2,400
Architectural and Engineering Services	4,200	3,729	6,000
Corporate and Administrative Services	9,660	8,258	5,672
Total capital expenditures	16,530	13,987	14,072

### 4. Revolving Fund Financial Statements

Figure 23 shows the projected use of Public Works Revolving Fund Authority on an accrual basis.

**Figure 23: Projected Use of Public Works Revolving Fund Authority**

(thousands of dollars)	
Authority, April 1, 1992	450,000
Drawdown:	
Projected Balance April 1, 1992	135,000
Total Estimates (Net cash requirements)	<u>8,678</u>
Less: Balance March 31, 1992	143,678
Unused Authority as at March 31, 1993	306,322



**Figure 24: PWC Revolving Fund Statement of Operations**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Fee Revenues:			
Realty Services	242,535	243,044	248,666
Architectural and Engineering Services	181,046	180,791	176,443
Total Revenue (Excluding Disbursements)	423,581	423,835	425,109
Operating Expenses:			
Realty Services	211,953	214,230	215,519
Architectural and Engineering Services	155,524	154,997	160,060
Depreciation Expense	3,504	3,870	4,663
Total Expenses (Excluding Disbursements)	370,981	373,097	380,242
Operating Contribution	(52,600)	(50,738)	(44,867)
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services (C&AS)	104,891	108,177	114,711
Depreciation Expense	7,634	6,518	5,406
Less: Other Recoveries for C&AS	18,100	20,100	19,590
Operating Loss Before Adjustments	41,825	43,857	55,660
Adjustment to Revenue and Expenses	--	--	18,089
Net Operating Loss	41,825	43,857	73,749

## 5. Estimated Net Cost of Program

Figure 25 displays the estimated net cost of the Program.

**Figure 25: Estimated Net Cost of Program**

(thousands of dollars)					Estimated	
	Main Estimates 1992-93 (Gross)	Less Revenues	Main Estimates 1992-93 Net	Add* Other Costs	Net Cost of Program 1992-93	1991-92
	2,358,828	2,311,560	47,268	3,096	50,364	50,250

\*Other costs include the following:

		(\$000)
•	services provided without charge from the Department of Labour;	2,343
•	services provided without charge from the Department of Supply and Services; and	752
•	services provided without charge from the Department of Transport Canada.	1

## 6. Market-Based Rate Structure – Services

In 1992–93, all client departments and agencies as well as the Public Works Real Property Program utilizing the services sign service agreements and are charged market-based fees in accordance with the fee base and fee rate structure for each of the charging components as defined in Figure 26.

**Figure 26: Market-Based Rate Structure – Services**

SERVICE	92-04-01 FEE BASE	92-04-01 FEE RATE
<b>Realty Services</b>		
Real Estate Services    Dedicated and Support Staff	Staff Hours	Payroll Cost x 1.5
Appraisal Services	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Acquisitions/Disposals– Up to 75K	Staff Hours	Payroll Cost x 2
– Acquisitions and Disposals		
– \$75K – \$5M	Value (each property)	5%
– \$5M – \$10M	Value (each property)	4%
– \$10M – \$15M	Value (each property)	3%
– \$15M+	Value (each property)	2%
– Land Assembly	Purchase Price (all prop.)	3.5%
– Lease-Purchase	Present Value of Rent Over Term	1%
Property Development	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Survey Services	Staff Hours	Payroll Cost x 2 – EN-SUR
		Payroll Cost x 1.5 – DD&EG
Municipal Grants	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Leasing/Letting    – General	Gross Rent	5% First Year
– Nominal Value Leases	Staff Hours	2% Each Additional Year
		Payroll Cost x 2
Inventory Management		
– General Purpose Properties		
1M m <sup>2</sup> and more (National Portfolio)	Gross Rent	3.5% of Fee Base
Less than 1M m <sup>2</sup> (National Portfolio)	Gross Rent	3.75% of Fee Base
– Special Purpose Space	O&M Disbursements	15% of Fee Base
– Leased Accommodation	Gross Rent	3% of Fee Base
– Parking Management	Gross Rent	3% of Fee Base
– Housing Management    – Crown	O&M Disbursements	15%
– Leased	Gross Rent	5%
Project Management		
– Occupancy Instruments	Flat Fee	750.00 Per Occupancy Instrument and Disbursements
– Project Management    – Tenant Services	Construction or Contract Cost	15%
– Moving		
– Fit-Up & Re-Fit		
– Capital Projects	Staff Hours	Payroll Cost x 2
– Repair Projects not included in O&M Workplan		
Project Coordination	Construction or Contract Cost	3%
Management of Conference Facilities, Ceremonial Events and Similar Activities	Direct Costs (including Payroll Costs)	15%
Management of Fixed Assets	Direct Costs (including Payroll Costs)	15% of Fee Base

SERVICE	92-04-01 FEE BASE	92-04-01 FEE RATE
<b>Realty Services (cont'd)</b>		
Other Services		
- Advisory Services	Staff Hours	Payroll Cost x 1 for O&M Projects
- Additional Services		
- Prof. & Tech. Expert Services		
- Other Project Time Charges		
- Engineering Services		Payroll Costs x 2 for non- O&M Projects or Projects Not Included on O&M Workplan
- Trades Shops Services		
- Maintenance Services		
<b>Architectural and Engineering Services</b>		
Project Management - Time Base	Staff Hours	Hourly Payroll Cost x Multiplier
Prof. and Tech. Services - % Base	Construction Value	As Per A&ES Norms and Fees Negotiated
- Fixed Price		
Special and Advisory Services	Staff Hours	Hourly Payroll Cost x Multiplier
Construction Management Services	Direct Costs	10% of Fee Base
Dredging Fleet Services	Full & Cap. Cost Allow.	10% of Fee Base
Marine Facility Repair and Channel Obstruction Clearance	Full Costs	10% of Fee Base
Survey Services	Full Costs	10% of Fee Base

---

**Real Property Program**

**1992-93  
Expenditure Plan**

---





---

## Table of Contents – Real Property Program

---

### Spending Authorities

A.	Authorities for 1992–93	3–4
B.	Use of 1990–91 Authorities	3–5

### Section I

#### Program Overview

A.	Plans for 1992–93	
1.	Highlights	3–6
2.	Summary of Financial Requirements	3–8
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	3–10
2.	Review of Financial Performance	3–12
C.	Background	
1.	Introduction	3–14
2.	Mandate	3–14
3.	Program Objective	3–15
4.	Program Organization for Delivery	3–15
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	3–17
2.	Initiatives	3–19
3.	Update on Previously Reported Initiatives	3–23
E.	Program Effectiveness	3–28

### Section II

#### Analysis by Activity

A.	Program Coordination	3–30
B.	Office Facilities	3–33
C.	Federal Facilities	3–37
D.	Municipal Grants	3–41

### Section III

#### Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	3–42
2.	Personnel Requirements	3–43
3.	Capital Expenditures	3–45
4.	Transfer Payments	3–49
5.	Revenue	3–50
6.	Estimated Net Cost of Program	3–51

## Spending Authorities

### A. Authorities for 1992-93 -- Part II of the Estimates

#### Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
	<b>Real Property Program</b>		
5	Operating expenditures	958,901	831,890
10	Capital expenditures	213,924	146,188
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	369,378	336,106
(S)	Dry Dock Subsidy	180	180
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,993	1,964
	<b>Total Program</b>	<b>1,544,376</b>	<b>1,316,328</b>

#### Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1992-93 Main Estimates
	<b>Real Property Program</b>	
5	Real Property - Operating expenditures including the provision on a recoverable basis of accommodation for the purposes of the Canada Pension Plan Act and the Unemployment Insurance Act, assistance to the Ottawa Civil Service Recreation Association in the form of maintenance services in respect to the W. Clifford Clark Memorial Centre in Ottawa, contributions and authority to spend revenue received during the year arising from the provision, operation and maintenance of facilities for purpose of accommodation	958,901,000
10	Real Property - Capital expenditures including expenditures on works on other than federal property and authority to reimburse tenants of federal property for improvements authorized by the Minister	213,924,000

## Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates					Total	1991-92 Main Estimates
	Authorized Person- Years	Budgetary					
		Operating	Capital	Transfer Payments	Less: Revenues Credited to the Vote		
Program Coordination	240	42,456	714	42	--	43,212	43,508
Office Facilities		917,470	94,716	--	168,094	844,092	728,233
Federal Facilities		233,591	118,494	180	68,270	283,995	204,663
Municipal Grants		3,699	--	369,378	--	373,077	339,924
	240	1,197,216	213,924	369,600	236,364	1,544,376	1,316,328
1991-92 Authorized Person-Years	240						

### B. Use of 1990-91 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
<b>Real Property Program</b>				
5	Operating expenditures	686,766,000	686,766,000	
5b	Operating expenditures	--	60,500,000	
5c	Operating expenditures and contribution	--	62,533,155	
	Total -- Vote 5	686,766,000	809,799,155	789,847,292
10	Capital expenditures	136,407,000	136,407,000	
10c	Capital expenditures	--	9,482,153	
	Total -- Vote 10	136,407,000	145,889,153	145,072,471
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	317,170,000	302,367,483	302,367,483
(S)	Dry Dock Subsidy (Dry Docks Subsidies Act)	180,000	--	--
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,857,000	1,990,773	1,990,773
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	--	288,682	288,682
	<b>Total Program - Budgetary</b>	<b>1,142,380,000</b>	<b>1,260,335,246</b>	<b>1,239,566,701</b>

---

## Section 1 Program Overview

---

### A. Plans for 1992-93

#### 1. Highlights

For 1992-93, the following goals, presented by function, have been established for the Real Property Program of Public Works Canada (PWC). For a complete description of the four functions, see page 3-16.

- Program Management:
  - to proceed with the implementation of the Strategic Information Technology Plan (see page 3-19);
  - to liaise with leading groups from the private sector, educational bodies and other levels of government to gain insight into accommodation trends and to share this information with stakeholders and interested parties (see page 3-19);
  - to support the Minister's emergency responsibilities by developing plans and enhancement of the Department's response capability (see page 3-19);
  - to evaluate payments for the Departments services in comparison with private sector norms (see page 3-19); and
  - to complete improvements to the municipal grants reporting system (see page 3-19).
- Accommodation Management:
  - to actively pursue formal master occupancy agreements with departments and agencies to specify a broad range of accommodation-related accountabilities (see page 3-20);
  - to assume a leadership role in the systematic improvement of long-term tenant accommodation planning (see page 3-20);
  - to further develop mechanisms for providing information to tenants to facilitate informed decision making (see page 3-20);
  - to further improve and raise levels of customer satisfaction with respect to Real Property Program deliverables through the continued use of tenant representatives, tenant panels, customer service training, proactive communications strategies, and by developing a more business-like approach in dealing with tenant demand (see page 3-20); and
  - to implement, contingent upon Treasury Board approval, the devolution of authority for office accommodation and the promulgation of policies emphasizing tenant accountability with respect to office accommodation (see page 3-20).

- Asset Management:
  - to develop a framework for decision-making on space optimization projects (see page 3-20);
  - to develop a communications and tenant complaint reporting network to link asset performance with tenant satisfaction (see page 3-21);
  - to implement measures designed to improve the Department's revenue management practices and processes (see page 3-21);
  - to include serviceability criteria into the Department's lease tender documentation, in conjunction with the Realty Services Branch (see page 3-21);
  - to develop a strategy for undertaking base building and tenant improvements, as required, at the expiration of each Occupancy Instrument (see page 3-21);
  - to promote energy savings through joint ventures with the public and private sectors on energy retrofits (see page 3-21); and
  - to develop action plans, in accordance with budgetary approvals provided to support the government's Environmental Agenda (see page 3-21).
- Investment Management:
  - to finalize and implement a strategy to actively pursue capital initiatives with other levels of government and the private sector, where feasible and appropriate (see page 3-21);
  - to evaluate the appropriateness of the current framework for lease acquisitions (see page 3-21);
  - to establish a financial control system for non-funded new space requirements (see page 3-21);
  - to continue to develop and implement strategies for urban centres and plans for longer-term investment needs (see page 3-22);
  - to continue to develop and implement strategies for the divestiture of dams, dry docks, bridges and highways (see page 3-22);
  - to develop disposal strategies for all PWC surplus assets (see page 3-22);
  - to continue custody transfer negotiations for specific assets with other government departments (see page 3-22);
  - to implement market-based rents for Canada Post Corporation (see page 3-22); and
  - to implement market-based rent for pool housing where other government departments are tenants (see page 3-22).

## 2. Summary of Financial Requirements

**Figure 1: Financial Requirements by Activity**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93			Forecast 1991-92			For Details See Page
	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	
Program Coordination	43,212	--	43,212	23,959	--	23,959	3-30
Office Facilities	1,012,186	168,094	844,092	921,275	173,284	747,991	3-33
Federal Facilities	352,265	68,270	283,995	272,696	65,207	207,489	3-37
Municipal Grants	373,077	--	373,077	371,068	--	371,068	3-41
<b>Total Program</b>	<b>1,780,740</b>	<b>236,364</b>	<b>1,544,376</b>	<b>1,588,998</b>	<b>238,491</b>	<b>1,350,507</b>	
Person-Years: Controlled by TB			240			240	
Other			--			--	
			240			240	

**Figure 2: Change in Net Expenditures**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Change
<b>Total Program</b>	<b>1,544,376</b>	<b>1,350,507</b>	<b>193,869</b>

**Explanation of Change:** The net financial requirements for 1992-93 are 193.9 million or 14.4% more than the 1991-92 forecast expenditures. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>Program Coordination: <ul style="list-style-type: none"> <li>increase in payroll costs to cover inflation on salaries and wages; and 0.1</li> <li>net increase in operating expenses due to the imposed budget cut of \$19.6 million reflected fully against the Program Coordination activity in 1991-92 and subsequently distributed amongst the other activities in 1992-93, offset by a \$0.4 million decrease in other operating costs. 19.2</li> </ul> </li> <li>Office Facilities <ul style="list-style-type: none"> <li>net decrease in revenue due to Supply and Services Canada (SSC) change to non-reimbursing status for the supply operations (\$8.5 million), offset by additional revenues from other reimbursing clients (\$3.3 million); 5.2</li> <li>increase in operating expenditures to cover essential repairs to crown-owned and lease-purchase facilities; 25.3</li> </ul> </li> </ul>	



	<u>Increase (Decrease) \$ Millions</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- increase in operating costs to cover new leased accommodation requirements of tenant departments; and</li> </ul>	70.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>- decrease in level of capital expenditures as a result of various project cashflow changes in line with the Real Property Program capital plan.</li> </ul>	(4.4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Federal Facilities:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- increase in operating expenditures to provide for essential repair work and new leased accommodation requirements of tenant departments;</li> </ul> </li> </ul>	23.7
<ul style="list-style-type: none"> <li>- increase in level of capital expenditures due to cashflow adjustments in line with the Real Property Program capital plan; and</li> </ul>	55.9
<ul style="list-style-type: none"> <li>- net increase in revenues from reimbursing tenant departments (\$7.1 million), offset by a decrease from SSC due to a change to non-reimbursing status for the supply operations (\$4.0 million).</li> </ul>	(3.1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Municipal Grants:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- net increase in Statutory grant payments in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities (\$2.1 million), offset by a decrease in operating expenses (\$0.1 million).</li> </ul> </li> </ul>	2.0

**Explanation of 1991-92 Forecast:** The 1991-92 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1991, is approximately \$34.2 million more than the 1991-92 Main Estimates of \$1,316.3 million (see Spending Authorities, page 3-4). The change comprises the following:

	<u>Increase (Decrease) \$ Millions</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● a reduction in operating funds to reflect the imposed 3% budget reduction;</li> </ul>	(19.6)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● increase in operating expenses primarily to cover the acquisition of new leased accommodation for various tenant departments, including the National Energy Board, and the Canadian Security Intelligence Service (CSIS);</li> </ul>	6.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>● increased funding for various capital projects, including the new GST National Processing Center, the Mulligan Building, and accessibility improvements to various crown-owned and lease-purchase facilities; and</li> </ul>	16.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>● increase in Statutory grant payments in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities.</li> </ul>	31.1

## B. Recent Performance

### 1. Highlights

Highlights of the Program's achievements, by function, in 1990-91 include:

- Program Management:
  - completed approximately 55% of an Accommodation Branch manual covering departmental policies and procedures;
  - carried out consultations on a General Service Agreement with the Realty Services Branch including an independent analysis of fee structures;
  - implemented changes to the performance indicator reporting process to improve the reliability and consistency of information, and coordinated the transfer of the reporting process to the Departmental Comptroller;
  - established an international network of leading edge facilities executives for information exchange;
  - developed and implemented communication plans to advise tenants of all major policy initiatives affecting tenant relations and planning;
  - carried out consultations toward a General Services Agreement with Architectural and Engineering Services; and
  - continue the development of departmental readiness plans, provincial shelter plans, plans for the National Emergency Construction Agency and the National Earthquake support plan.
- Accommodation Management:
  - improved tenant communications by establishing new tenant forums to facilitate the exchange of information and gain insight into tenants' corporate strategies which impact on accommodation;
  - updated the Real Property Plan, which comprise the Department's proposals for tenant requirements, asset improvements and investment opportunities, and updated the Five-Year Business Strategy for the Accommodation Branch;
  - provided leadership in the integration of Computer Aided Facilities Management (CAFM) technology as an electronic tool essential to space planning and forecasting;
  - developed a series of policies and concepts such as **Master Occupancy Agreements** and **Serviceability** in support of the transfer of accountability for office accommodation, and reviewed and approved (as appropriate) some 220 exceptions to Chapter 120 of the Administrative Policy Manual in order to effectively respond to operational requirements of tenants; and
  - conducted a reconciliation between the Accommodation Management Information System (AMIS) and one major tenant's data, as part of the effort to improve quality of tenant data.

- Asset Management:
  - completed asset management plans for 42% of the buildings in PWC's inventory by March 1991;
  - developed a new PWC policy on the funding of physical security to clarify the financial implications of PWC's role in providing physical security under the government's Security Policy;
  - continued consultations with the Treasury Board Secretariat on the development of a daycare policy following an evaluation by province of the potential for day care centres at federal workplaces;
  - initiated action plans to address inventory deficiencies in the areas of accessibility, the Environmental Agenda and PS 2000, and continued to monitor developments in the field of hazardous waste management, particularly the storage and handling of polychlorinated biphenyls (PCB); and
  - undertook a comprehensive study of pool housing and developed recommendations on the future of these assets.
- Investment Management:
  - delayed revisions to the dry dock rates and regulations pending stabilization of the West Coast ship building/ship repair industry;
  - began working with the Canadian Parks Service on a strategy for transferring responsibility for the reconstruction of the Trans-Canada Highway through National Parks and an interim investment strategy for operation and maintenance of the highway;
  - completed the environmental analysis of the Northumberland Strait Crossing project, and conducted extensive public consultations leading to agreement on ice-out and other environmental design criteria;
  - developed a branch policy on custody transfer and negotiated transfers of special purpose space to the Department of Communications, Health and Welfare, and the Royal Canadian Mounted Police, and initiating discussions on lease custody transfers to the majority of custodian departments;
  - continued to make essential capital investments in the Trans-Canada Highway and the Alaska Highway, in accordance with the approved investment strategy pending the outcome of divestiture negotiations;
  - entered into negotiations with the provinces of Ontario and Quebec on the possible divestiture of the Perley Bridge, and initiated a strategy, in conjunction with Transport Canada, that resulted in the divestiture of five international bridges to the Province of New Brunswick;
  - pursued discussions with the City of Welland leading to an agreement on the approach to be taken to explore the possibility of divestiture of the Welland Canal;

- began negotiations with the city of Vancouver on a private-public sector development project for "Block 56", a major land parcel owned by the federal government in downtown Vancouver;
- developed a disposal strategy for le Vieux-Port de Québec for presentation to Treasury Board;
- developed and implemented a microcomputer-based investment analysis system to assist in project approvals; and
- utilized a special allocation of \$5 million to fund health and safety projects for marine and land assets.

## 2. Review of Financial Performance

**Figure 3: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Program Coordination	46,152	42,740	3,412
Office Facilities	861,487	759,539	101,948
Federal Facilities	271,935	249,764	22,171
Municipal Grants	305,307	320,288	(14,981)
	1,484,881	1,372,331	112,550
Less: Revenue Credited to the Vote	245,314	229,951	15,363
	1,239,567	1,142,380	97,187
Person-Years: Controlled by TB	232	240	(8)
Other	--	--	--
	232	240	(8)

**Explanation of Change:** Actual net financial requirements were approximately \$97.2 million more than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program Coordination: <ul style="list-style-type: none"> <li>- increase in operating and capital expenditures, including payroll costs associated with the payment of contract settlements.</li> </ul> </li> </ul>	3.4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office Facilities: <ul style="list-style-type: none"> <li>- increase in operating expenditures primarily due to the acquisition of additional leased accommodation to meet tenant department requirements; and</li> </ul> </li> </ul>	91.0

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>- increase in capital expenditures is primarily attributable to the realignment of funds from the Federal Facilities activity to meet the requirement under the departmental capital plan for projects under this activity.</li> </ul>	11.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Federal Facilities:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- net increase in operating and capital expenditure primarily to cover contributions on disposals of certain surplus wharfs, health, safety and security projects, and additional leased accommodation requirements, offset by a realignment of funds to the Office Facilities activity.</li> </ul> </li> </ul>	22.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Municipal Grants:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- decrease in Statutory payments to municipalities and other taxing authorities for grants in lieu of taxes; and</li> </ul> </li> </ul>	(14.8)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- decrease in operating expenditures.</li> </ul>	(0.2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revenue Credited to the Vote:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- increase in revenues from reimbursing federal and third party tenants.</li> </ul> </li> </ul>	(15.4)

## **C. Background**

### **1. Introduction**

The Real Property Program, under the direction of Public Works' Accommodation Branch, manages a diverse portfolio of federal real property, both in providing a safe and productive work environment to federal tenants, and in applying sound business practices.

This portfolio consists of two main asset types:

- **Office Facilities**, which consist of 380 Crown-owned and 9 lease-purchase office buildings, valued at approximately \$3 billion, and 2,572 leases, which have annual expenditures of \$556 million; and
- **Federal Facilities**, valued at approximately \$6 billion, which consist of bridges, highways, dry docks, dams, and one lock; 1,397 Crown-owned non-office facilities, such as laboratories, warehouses, emergency facilities, residential housing; 18 national landmarks such as the Parliament Buildings; 561 leased non-office facilities; and 328 properties.

The Program's principal responsibilities are to manage:

- tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment;
- the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards in the provision of a productive work environment and a reasonable return on investment; and
- the Public Works' real property investments through purchase, construction, lease-purchase, and leasing of assets, by performing cost-benefit analysis.

### **2. Mandate**

Under the provisions of the Public Works Act, the Department is responsible for the "management, charge, and direction of federal buildings and properties not under the jurisdiction of other departments" and "the heating, maintenance and keeping in repair of the government buildings any alterations from time to time therein, and the supplying of furniture or fittings or repair to those buildings."

Other statutory authorities include the Public Lands Grants Act, the Surplus Crown Assets Act, the Expropriation Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Trans-Canada Highway Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act and the Emergency Preparedness Act.



3. Program Objective

The objective of the Real Property Program is to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

The Real Property Program meets this objective by integrating the demand for accommodation by federal tenants with the supply available through Crown-owned, leased and lease-purchase facilities.

4. Program Organization for Delivery

**Activity Structure:** The Real Property Program consists of four activities: Program Coordination, Office Facilities, Federal Facilities, and Municipal Grants. The objective of each activity is described in Section II.

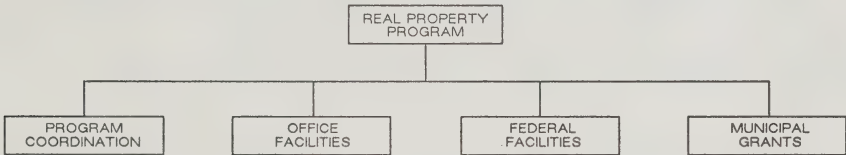
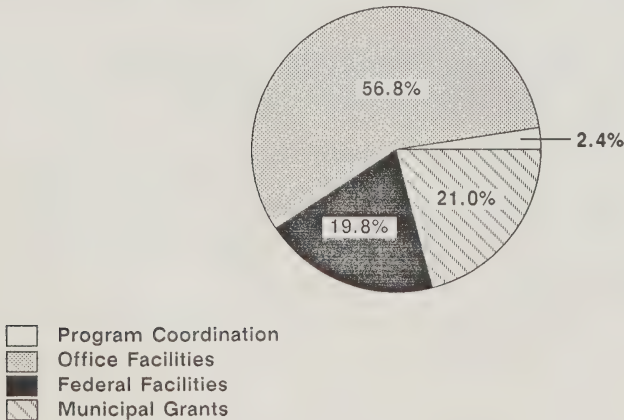


Figure 4 shows the relative resources allocated among the four activities. Approximately 2.4% of the gross expenditures are allocated to Program Coordination, 56.8% to Office Facilities, 19.8% to Federal Facilities and 21.0% to Municipal Grants.

Figure 4: 1992-93 Expenditure Allocations by Activity (Percent)



Within the four activities of the Real Property Program are four functions. These functions are defined as follows:

**Program Management:** The business of Program Management is to oversee the human, financial, asset and information resources required to implement the Real Property Program. This function includes the policies, standards and practices governing the financial and operational planning, reporting and controls used to administer tenant accommodation, to regulate and protect PWC's assets, and to manage the investment portfolio. The Emergency Preparedness activity is also included in this function.

**Accommodation Management:** The business of Accommodation Management is to ensure customer satisfaction within the government's regulatory framework. This function includes the policies and procedures governing tenant demand, tenant operational norms, strategic planning, and provision of information to tenants and review and analysis of tenant accommodation trends.

**Asset Management:** The business of Asset Management is to ensure that Her Majesty's facilities are well maintained. This function comprises the standards and regulations affecting the efficient and effective performance of the assets in such areas as health, safety, environmental and social considerations, and the life-cycle performance and return on investment of the PWC portfolio.

**Investment Management:** The business of Investment Management is to ensure that the government's investment opportunities are maximized. This function involves the management of financial resources associated with the portfolio, including the acquisition of real estate through construction, purchase, lease and lease-purchase, and the divestiture, devolution, disposal or disinvestment by sale, transfer or demolition.

**Organization Structure:** The Accommodation Branch is organized into a headquarters office and five regions. Headquarters delivers program coordination and informs the regions of the Operational Plan Framework initiatives. This structure allows the Branch to provide an effective strategic framework for the management of the Department's assets.

The Manager accountable for the results of the Real Property Program is the Assistant Deputy Minister (ADM), Accommodation, supported by the Headquarters Director General, Accommodation Business. The program is delivered through the five Regional Directors of Accommodation.

Functional authority is provided through the Director General and Directors of the Accommodation Branch in headquarters. It is achieved by: establishing objectives, goals, policies, procedures and systems to form a network within which the products are delivered; by confirming that the framework exists and remains effective; by ensuring that employees are qualified and receive proper direction; and by monitoring performance on a regular basis to ensure that an appropriate quality of service is maintained.

Functional authority for Emergency Preparedness and for Municipal Grants is provided by the respective headquarter's Directors.

## **D. Planning Perspective**

### **1. External Factors Influencing the Program**

The major external factors that will influence the Real Property Program and resources in 1992–93, by function, are:

- **Program Management:**
  - difficulties in attracting, and retaining staff with the high skill levels required, and increased requirements for training staff in the use of electronic data processing equipment;
  - restriction on funds and human resources resulting from the government's ongoing deficit reduction program;
  - ongoing changes in accountabilities and financing mechanisms for responding to tenant space and fit-up requirements; and
  - new (and anticipated) provincial legislation authorizing municipalities to levy high taxes on non-residential properties which will apply to most federal properties for grants in lieu of the taxes.
- **Accommodation Management:**
  - increased expectations for appropriate facilities performance through an acknowledgment of employees as a most valued resource;
  - increased linkage of office accommodation (positive and negative) and the productivity, health, safety and well-being of employees;
  - continued redeployment of public servants between departments in connection with the introduction of major government initiatives;
  - increasing pressures for the timely provision of adequate and safe accommodation;
  - need to prioritize tenant demand against insufficient accommodation resources;
  - rationalization of client demands for a high level of service in a resource restrained environment;
  - implementation of PS 2000 recommendations on operating budgets in the Department's "user-pay" regime;
  - the development of new mechanisms for planning and controlling office space allocation as a result of de-controlling person-years;
  - changes in work patterns, such as work-sharing and work at home; and
  - the carry-over of tenant demands which have not been funded in 1991–92 coming into direct conflict with demands for 1992–93.

- Asset Management:
  - potential liabilities of deteriorating highways, bridges and dams for which no reconstruction funds are available;
  - currently proposed environmental target deadlines and associated resourcing requirements which are beyond the programs current capability to deliver;
  - the federal government's social and economic objectives, in such areas as accessibility, environmental protection, workplace day care and fitness, federal presence, pool housing, security, and heritage;
  - general social trends, such as environmental awareness and the emergence of single-issue pressure groups;
  - increased tenant demands for more sophisticated accommodation, including advanced technological capacities, increased tenant awareness of and sensitivity to building interior environmental issues, and improved retrofit;
  - the department's aging inventory, where major renovations are often required to bring the assets up to increasingly more stringent health and safety standards; and
  - the need to improve return on investment (ROI) while maintaining a productive work environment.
- Investment Management:
  - the climate of uncertainty in the real estate markets;
  - potential adjustments to departmental mandates and configurations resulting from government initiatives for renewed federalism;
  - difficulties in negotiating divestiture strategies for certain assets, such as dams, dry docks, bridges and highways;
  - the need to evaluate the federal government's ownership role for specific assets;
  - aging and deteriorating federal assets, which are often in need of extensive repair or replacement to avoid the significant liability associated with the risk of structural failure; and
  - the legislated cap on government capital and operating expenditures.

## 2. Initiatives

In response to the Program's goals, the Department will undertake the following initiatives in 1992-93:

**Program Management:** As Public Works continues to move into the new era of management based on principles of market-based charging, return on investment and deficit reduction, PWC's program management will continue to face interesting management challenges. The Accommodation Branch will identify the best management practices, develop proactive communications strategies with tenants and the public, introduce more effective and efficient accountability structures, and foster a rewarding and motivating work environment for its employees. These initiatives include the following projects.

**Strategic Information Technology Plan (SITP):** Work on four of the five mission critical information needs will determine the extent and the scope of the applications and to analyze the alternative methods of satisfying these information requirements will be analyzed. This will be done in conjunction with the corporate initiatives to reassess the technical platform and the systems planning of all organizations.

**Workplace Network:** The Accommodation Branch will continued to liaise, on a full and active basis, with leading private sector companies and associations, educational institutions and other governments in order to gain insight into accommodation trends and practices, with emphasis will be placed on finding creative solutions to providing accommodation in times of restraint, and to implement a program to communicate this information to tenants.

**Emergency Preparedness:** The Accommodation Branch will participate in an interdepartmental review of public protection arrangements, implement revised custody and tenant arrangements for emergency government facilities, prepare operational plans for the National Emergency Construction Agency in consultation with provinces and territories, and commence development of plans to ensure the continuity of essential departmental operations in a disaster.

**Services Payments:** As part of its evaluation of payments for services, the Branch will participate in the development and evaluation of pilot projects (contracts for services with the private sector) in order to assess the comparability of the types and levels of service provided by Realty Services and the private sector, and to promote the development of in-house expertise in private sector asset and accommodation management practices. With regard to Corporate Management, assessments will also be made about the quality and levels of service relative to those of the private sector.

**Municipal Grants:** Development of a new municipal grants system has been rescheduled to 1992, but is still in progress. The system will improve the reporting and control of these expenditures and will allow for increased efficiency.

**Accommodation Management:** This Accommodation Branch function provides the interface between tenant demands for accommodation and the supply of accommodation through Asset Management and Investment Management. The group is responsible for the development of policies and procedures that provide the framework for tenant accommodation norms such as the quantity and quality of accommodation, the development of processes to ameliorate strategic and operational planning for accommodation, and the liaison and consultation with tenants on matters of mutual concern.



**Master Occupancy Agreements:** PWC will actively seek to enter into formal agreements with departments and agencies to specify accountabilities for the provision of accommodation. The vehicle for this enhanced accountability will be the Master Occupancy Agreement (MOA) which outlines the respective accountabilities and reporting requirements of PWC and the tenant department.

**Long-Term Space Planning:** The Accommodation Branch will continue to implement an enhanced process for space planning by involving all tenant departments in the process. The process will focus on a two to three year planning cycle, and will take into consideration the current planning environment, related program changes and the supply of accommodation available through Crown-owned assets and the private sector.

**Accommodation as a Management Resource:** The Accommodation Branch will provide a series of information packages to senior executives in tenant departments regarding the size and extent of accommodation maintained by PWC on their behalf. The data will include the amount of accommodation provided, various costs associated with the accommodation, strategic and operational concerns, and strategies related to these concerns.

**Shared Facilities:** PWC will develop a strategy to undertake, in collaboration with Supply and Services Canada, Central agencies and selected tenants of PWC, a feasibility study of the viability of providing shared facilities for services such as personnel, finance and administration, and common special purpose spaces such as meeting and boardrooms.

**Customer Satisfaction/Business Orientation:** The Accommodation Branch will refine its strategy to focus on identifying tenant requirements and satisfying those expectations by extending its use of tenant representatives at Headquarters and regions and by offering customer service training to its staff.

**Transfer of Accountability:** The branch will obtain Treasury Board approval for a revised accommodation authority framework that will provide tenant departments with increased control over their office space standards.

**Asset Management:** The Asset Management function is concerned primarily with the supply side of the Real Property Program, both in supplying space prescribed by program changes and tenant demand, and in ensuring that the source of the supply, the inventory of assets, is managed as effectively and efficiently as possible.

The Department's approach to the management of its inventory of assets centres on two major priorities: to provide a safe and productive environment to the users of its facilities; and to preserve the economic value of the assets. These objectives depend on the integrity of the quality and condition of the real property assets base.

The Department is developing several strategies to manage its diverse portfolio of assets in order to respond to the numerous external influences currently shaping and redefining the demand of the Real Property Program equation, while effectively managing the government's investment in the inventory.

**Space Optimization:** As part of its ongoing exercise of inventory rationalization, PWC will pursue space optimization projects in order to maximize the use of Crown-owned space, reducing leased space costs, and creating a more balanced ratio of Crown-owned to leased space.



**Tenant Complaint Monitoring:** The Accommodation Branch will introduce an initiative to link the performance of its assets with the level of tenant satisfaction with those assets. Through a communications and complaint-reporting network, the Branch will monitor and evaluate tenant satisfaction, allowing PWC not only to direct its limited resources to where they are most needed, but also to shape its longer-term strategies for linking asset performance to tenant satisfaction.

**Revenue Management:** The Department will implement the revenue management practices and processes that were developed in 1991–92.

**Serviceability of Private Sector Leases:** The Branch will establish an improved documentation base that will ensure that the leased space PWC rents from the private sector meets the serviceability requirements of its tenants.

**Occupancy Instrument (OI) Refit Strategy:** Public Works will develop a strategy for undertaking base building and tenant improvements, as required, at the expiration of each OI. Based on private sector models, where upgrades are made a condition of lease renewal and are recovered through rent increments, this strategy is intended to combine inventory improvement with tenant satisfaction. It will ensure that essential renovations and/or replacement take place, thereby avoiding expensive tenant relocations from Crown-owned and lease-purchase facilities to leased space.

**Energy Retrofit:** The Department will collaborate with Energy, Mines and Resources Canada and Ontario Hydro on energy retrofits to promote reduced energy consumption and long-term costs in PWC assets.

**Environmental Agenda:** The Department will develop plans to reflect its commitment to the government's Environmental Agenda in accordance with the level of funding available. This will include the departmental plans for participating in the National Contaminated Sites Remediation Program.

**Investment Management:** As custodian and buyer of real property services, Public Works has a leading role within the government in promoting more efficient and cost-effective investment management. The Accommodation Branch will develop and implement strategies that reflect the government's commitment to safeguarding the environment and improving return on investment. The Branch will develop strategies to improve investment opportunities for its capital and leasing projects. These strategies include the following projects.

**Public/Private Sector Initiatives:** Public Works will implement strategies for capital initiatives with the private sector and other levels of government in selected urban centres.

**Lease Acquisition Framework:** A number of improvements recommended as a result of internal and external audits will be implemented to improve responsiveness and shorten delivery time will be implemented.

**New Space Requirements:** A system will be established to monitor and control financial considerations for non-funded new space requirements. Some tools to be implemented in support of this system include investment performance indicators related to the timeliness and cost of capital and lease-project management; and a national project-tracking system for both capital and lease projects.

**Urban Investment Strategies:** Public Works will continue to develop and implement strategies for particular urban centres in the National Capital Region, Montreal and Toronto, and will also work with tenant organizations to develop strategic plans for longer-term investment needs.

**Divestiture Strategies:** The Department will continue to develop individual divestiture strategies for the remaining marine and land assets, such as the St. Andrews Lock and Dam and the French River Dams, with the objective of negotiating the best arrangement at the lowest possible cost. A number of specific divestiture initiatives will be pursued including: discussions with a view to the transfer of the Old Welland Canal to the City of Welland; the potential transfer of Public Works' capital program responsibility for the Trans-Canada Highway to Transport Canada; and the potential transfer of the Perley Bridge to the Provinces of Ontario and Quebec.

**Disposal of Surplus Assets:** The Department will develop disposal strategies for its surplus assets from the existing inventory as well as for assets as they become surplus.

**Custody Transfers:** PWC will continue custody transfer negotiations with Fisheries and Oceans Canada for the transfer of approximately twelve assets to PWC and one asset to Fisheries and Oceans. In addition to the completed transfer of 32 land border facilities to Revenue Canada-Customs and Excise (RC-CE), there will be further negotiations to transfer 5 more to RC-CE. PWC will continue negotiations with tenant departments for the transfer of special purpose leases.

**Market Rent – Canada Post Corporation (CPC):** As per the 1982 Comprehensive Realty Management and Services Agreement between PWC and CPC, charging for accommodation between the two organizations is currently based on the principle of cost pass-through. During 1992-93, a new strategy for charging market rent for accommodation will be implemented.

**Market-Based Rent – Housing:** Effective April 1, 1992, market level rents will be introduced for houses managed by Public Works and occupied by other government departments.

### 3. Update on Previously Reported Initiatives

#### Program Management:

**International Network:** The Workplace Network, comprising executives of leading edge facility continued to provide Public Works with the ability to exchange experiences and views on accommodation trends and changes with other levels of government and the private sector. A work exchange program continues with the Australian Department of Public Works to transfer information related to productive work environments, value for money and customer satisfaction.

**Customer Satisfaction/Business Orientation:** A network of tenant representatives has been established at headquarters to liaise with tenants in identifying and ensuring effective responses to customer requirements and to exchange strategic information. Communications strategies on tenant relations and customer satisfaction were developed and implemented, keeping tenant departments, central agencies and the private sector informed of the Department's long-term plans and initiatives. In addition, a Memorandum of Understanding has been signed with Employment and Immigration Canada, which will allow the tenant greater flexibility in choosing a service agent for tenant services.

**Strategic Information Technology Plan:** The Accommodation Branch assumed a leadership role on the department's Informatics Revitalization Task Force, which was formed to ensure a coordinated departmental approach to systems investments.

**Municipal Grants System:** Work begun in 1990-91 on the new municipal grants system continues with completion now scheduled by the end of 1992-93.

**Performance Indicators:** Work continued on the monitoring and refinement of branch performance indicators.

**Service Payments:** The Accommodation Branch evaluated payments for services, as follows:

- in the context of revising its General Service Agreement (GSA) with the Realty Services Branch, the Accommodation Branch participated in developing a framework for the establishment of pilot projects, whereby contracts for services with the private sector will be used to assess the types and levels of service provided by the Realty Services Branch, and to promote the development of in-house expertise in private sector asset and accommodation management practices. The results of the pilot projects will be used to evaluate value for money in a review and comparison of private sector versus the Realty Services Branch; and
- assessments of the quality and levels of service provided by the Corporate Management Branch, as compared with the private sector, are under way.

## **Accommodation Management:**

**Tenant Flexibility and Accountability:** A Memorandum of Understanding (MOU) was formalized with Employment and Immigration Canada for increased flexibilities and accountabilities in the area of tenant services, and a prototype **Master Occupancy Agreement** which specifies which bi-lateral accountabilities was developed. Preliminary discussions were held with a number of departments with a view to formalizing MOAs in 1992-93.

**Long-Term Space Planning:** Public Works communicated with several key departments on the items identified in its Multi-Year Operational Plan in order to rank and prioritize projects and enhance tenant awareness of information requirements for prudent accommodation planning.

**Serviceability Profiles:** Serviceability profiles which give tenants greater flexibility in identifying their accommodation needs, were developed on a pilot basis for five departments. The process, including its potential impact on lease acquisitions, was tested and reviewed in the context of a major relocation project.

**Utilization of Resources:** Two parallel studies were initiated to assess the correlation between the workplace and productivity improvements and to assess resource implications of providing accommodation, furniture, furnishing and equipment on a person-year basis. The latter study also identified the costs of relocating public servants. Both studies were the subject of full consultation with tenants and central agencies.

**Computer-Aided Facilities Management (CAFM):** The feasibility of integrating the use of CAFM technology with a major space consolidation project was established in 1991-92 for some 88,000 square meters of space in Tunney's Pasture met with success. As a result, Health and Welfare Canada is expanding the use of this technology to include a national consolidation initiative. The technology will be phased in over a four year period in parallel with the departments headquarters and regional initiatives and will ultimately result in a comprehensive and accurate common data base shared by both the tenant department and Public Works.

**Customer Satisfaction:** The Department established a network of "Tenant Representatives" to improve tenant communications and long-term planning and to assess, monitor and raise the level of customer satisfaction, and offered training to staff in the areas of: improved forecasting of tenant demand; space optimization strategies; productive work environments; and tenant service. In addition, five working focus groups, led by tenants with direct responsibility for facilities management, examined a series of issues affecting the provision of office accommodation for federal tenants. These included: strategic facilities management; office technology; office quality standards; office space standards; and Realty Services.

**Accommodation as a Management Resource:** Initiatives have been undertaken to identify for tenants the amount of accommodation provided, the various costs associated with the accommodation, strategic and operational concerns, and strategies related to these concerns.

**Office Control Framework:** PWC developed a formal submission for consideration of the Treasury Board seeking authority to continue the devolution of authority for office accommodation. Approval of the submission would enable the Department to promulgate policies with respect to office accommodation. The submission was developed in consultation with tenants and the Treasury Board Secretariat.



## **Asset Management:**

**Viable Return:** Public Works pursued several initiatives related to viable return in managing the investment in its office buildings, such as determining viable return, tracking performance toward that return, and developing action plans to address poor performance.

**Revenue Management:** Several studies were conducted on the databases, practices and processes used by PWC in generating, recognizing, forecasting and collecting revenue. As a result, existing processes were documented, solutions were developed for streamlining billing processes and revenue management, and recommendations were made to improve revenue management tracking.

**Asset Performance:** PWC further developed and refined tools to evaluate asset performance, forecast resource requirements, control operating costs, manage vacant/underutilized space, and acquire private sector asset management practices. To assess the cost-effectiveness of the Real Property Program, PWC developed and monitored against such performance indicators as unit cost comparisons with the private sector and across regions, and return on investment targets.

**Pilot Projects with Realty Services Branch:** The framework was established for pilot projects, using private property management organizations, was established to allow for the assessment of the comparability of services offered by the Realty Services Branch and the private sector. The results of these projects will provide the basis for a review and comparison of the levels of service offered. The data collected will also be used to help establish areas of expertise, in both the Accommodation Branch and the Realty Services Branch, and in current private sector practices in asset and accommodation management.

**Serviceability:** This tool is used to assess the Department's inventory against 16 factors that are deemed to describe the tenants' functional requirements for satisfying their operational program needs. The assessment process began in 1991-92 for a pilot set of Crown-owned assets. Ratings have been completed for approximately 10% of Public Works' inventory of Crown-owned office buildings.

**Inventory Management:** To assess the appropriateness of its inventory, the Department further developed its asset information base, reviewed current methods of asset valuation, improved the Facilities Information System, and developed policies on managing marketable vacant space.

Public Works also continued its asset management planning process to provide a strategic framework to guide the Department's portfolio management decisions. Increasingly tight resource levels hampered PWC's progress in meeting its original target for Asset Management Plans. By the end of 1991-92, PWC will have completed Asset Management Plans for 42% of its office facilities and 44% of the federal facilities that remain in its inventory.

**Policy Development:** Initiatives in this area included:

- a policy on the funding of physical security to clarify the financial implications of Public Works' role statement in the Security Policy of the Government of Canada;
- input into the development of the two Treasury Board policies approved in 1991-92: workplace day care and workplace fitness. The Department also developed internal guidelines to direct its role in the implementation of the policies; and
- participation in the initiative to develop a Heritage Policy for the Government of Canada.

**Impact of Productive Work Environment:** Public Works developed a strategy for assessing the impact of the workplace on employee productivity through an examination of productivity before and after relocations, and for documenting and quantifying the impact, positive and negative, of aspects of the workplace, such as space allocation, office quality and indoor air quality.

**Investment Management:**

**Public/Private Sector Initiatives:** A number of potential projects have been identified. One example is the Block 56 project in Vancouver, a joint initiative with the City of Vancouver, involving the development of Crown-owned land for federal and municipal purposes.

**New Space Requirements/Lease Acquisition Framework:** The development of an improved lease acquisition process has been undertaken, which will reduce existing time constraints and improve the quality of the delivery.

**Investment Analysis:** A microcomputer based investment analysis system has been developed, to assist in the evaluation of investment alternatives.

**Divestitures/Disposal of Surplus Assets:**

- Public Works successfully negotiated the transfer of **five international bridges** to the Province of New Brunswick, and completed the transfer in 1990-91;
- a negotiating strategy was developed relative to the transfer of the **Yukon portion of the Alaska Highway** to the Territorial Government and approved by the Treasury Board (TB) in July 1990. Negotiations will be completed in 1991-92;
- Treasury Board approval was received for a negotiating mandate for the divestiture of the **Perley Bridge** to the Province of Ontario and Quebec;
- Public Works has held discussions with the **Welland** City Council to divest the old canal to the City. The Department will continue these discussions. Treasury Board approved a strategy for the management of the disposal of this property;
- disinvestment strategies have been developed which involve the transfer of capital responsibility for the **Trans-Canada Highway** through the national parks to Transport Canada and the capital funding of the **Alaska Highway** for a further two years while discussions on divestiture are held with the governments of the Yukon Territory and the Province of British Columbia;



- fifty-six wharfs have either been transferred to municipalities with a contribution or were demolished in 1990-91; and
- negotiations commenced with twelve departments for the transfer of 92 **special purpose leases**.

**Disposal Strategy for Surplus Assets:** A strategy for disposal of surplus assets has been developed, and one disposal action (the federal building in St. Mary's, Ontario) has been completed. Further plans for disposal of surplus assets have been delayed pending resolution of issues relating to Canada Post occupancy.

**Market-Based Rents for Canada Post Corporation (CPC):** Studies are under way to establish market-based rates for buildings in which CPC is a tenant. Negotiations with CPC based on this data are planned.

**Market-Based Rents for Pool Housing:** The Department began to implement some housing study recommendations such as the move to charging markets rents and soliciting the interest of other government departments in custody transfer. Dialogue with union representatives and other government departments as well as the Treasury Board Secretariat continued throughout the year.

**Health and Safety:** Critical safety-related work totalling \$5 million was carried out on several marine and land assets in 1991-92.

**Dry Dock Rates and Regulations:** The third planned dry dock rate increase was deferred following the restructuring of a private sector ship repair company on the west coast. PWC will reassess the proposed rates in light of the new situation.

## E. Program Effectiveness

The effectiveness of the Real Property Program must be judged in terms of its objective to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets. More specifically, the Program's effectiveness may be assessed on the basis of its principal functions:

- To address tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment:
  - in 1991-92, 4.8 million square metres of office accommodation was provided to some 104 federal tenants (departments and agencies) and to approximately 875 third-party non-government tenants;
  - in 1991-92, the rental cost of accommodation per person-year averaged approximately \$5,000 (150,000 person-years), with a normative range of 18 to 25 square metres of space per person-year, depending upon the requirements of the tenant. These measures of performance will continue to be refined in the coming year;
  - the Department continues to streamline the timeframes for delivery of leased accommodation, and will seek to improve the process from a typical timeframe of 12 to 24 months to 6 to 12 months;
  - in the two year period beginning with 1991-92, approximately 2,500 of the 6,500 occupancy agreements will be renewed. The Department continues to monitor the timeliness of completion of these agreements and is ensuring that they accurately reflect the requirements of tenants. The demand for accommodation, both in terms of quantity and quality, is expected to result in expansion of the lease accommodation portfolio; and
  - the majority of the portfolio of Crown-owned office assets is nearing the end of economic viability (average age of office assets is in excess of 40 years). The maintenance of these assets and the provision of a level of serviceability to the existing tenants, will continue to be a major challenge for the Department.
- To manage the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards, the provision of a productive work environment to federal tenants and a reasonable return on investment:
  - in terms of hazardous materials, Public Works increased knowledge of its assets will allow it to take a more proactive approach to the PCBs, asbestos, underground storage tanks, and Chlorofluorocarbons (CFCs) in its inventory. Nonetheless, additional resources will be required if the Department is to meet the phase-out deadlines regulated under the Canadian Environmental Protection Act;
  - providing a productive work environment for federal tenants continues to be a key concept in defining the direction of the Real Property Program and the Department's assessment of its role as asset manager. Progress has been made in the planning processes and strategies, including the refinement of serviceability assessment criteria, the training of staff in facility management skills, the setting of building operating targets, and the continued development of the Asset Management Plans that feed the annual building management planning and budget setting exercise; and

- with regard to monitoring the cost-effectiveness of the Real Property Program, the Department has developed several indicators to measure the performance of its assets, including the number of buildings not achieving investment targets (based on total expenditures on office buildings to total imputed market-based revenue by tenant), the percentage of marketable vacant space, and the number of excess assets; in 1991-92, the Department determined that 24% of the assets analyzed generated a negative return on investment and that 1.7% of the total space was marketable vacant space. Public Works has an inventory of 328 assets that have been declared surplus. The Department will have disposed of 86 PWC properties valued at \$17.1 million and 347 other government departments properties valued at \$6.2 million by the end of 1991-92.
- To manage PWC's investments in real property by using the most cost-beneficial option, be it purchase, construction, lease-purchase, or leasing of the assets:
  - in meeting long-term tenant requirements for space, the most cost beneficial solutions are reviewed; while PWC, on behalf of Her Majesty, currently owns (or is in the process of lease-purchasing) 60% of the federal office space inventory, the remaining 40% is leased from the private sector and is therefore subject to market price fluctuations and demand pressures; and
  - in 1990-91, some 13 new construction projects were initiated, one additional asset was purchased and 2 renovation projects were implemented; planning and preliminary design was completed for another 32 renovation projects.
- Two major evaluations of Real Property Program projects/activities were undertaken by the Department's internal Audit and Evaluation function during 1990-91:
  - Canada Place Lease Purchase Project: Overall this was a successful project in that the main objective of delivering suitable long-term office accommodation for federal departments was achieved. However, selection of the lease-purchase, design-building method utilizing a performance specification resulted in delays and unplanned costs, however. The project was completed within revised approved Treasury Board funding levels and was delivered approximately 15 months later than estimated at the Effective Project Approval stage. At project completion, the calculated rental rate, including the cost of land, was almost twice the rate for short-term leases of comparable space, but since that time rental rates have increased by 50% and are approaching the Canada Place long term-rate; and
  - Municipal Grants: A review of the Municipal Grants program has concluded that it satisfies the intended objectives of equity and fairness and no viable alternative to program delivery can be identified. Nevertheless, some irritants remain for municipalities. These are delays in final payments; adjustments made by the Department to requested grants; and exclusions which do not apply to private tax payers. The study also made a number of recommendations concerning the administration and operation of the system.

## Section II

### Analysis by Activity

---

#### A. Program Coordination

##### Objective

The objective of Program Coordination is to provide policy and operational advice to the Minister and the Departmental Executive.

##### Description

The Program Coordination activity provides a strategic framework for the Real Property Program, and also coordinates all human resource requirements and establishes the sound management practices necessary to make the framework effective. It develops policies and standards for financial and operational planning procedures for reporting, and controls used to manage the federal investment in specific real properties under Public Works' custody in order to regulate and protect these assets and to manage accommodation in support of other departments. It also includes development of policies, plans, and arrangements to meet emergency responsibilities of the Minister, payment of grants in lieu of taxes, and research and development in support of the Department's portfolio of assets.

As custodian, the Accommodation Branch is also responsible for engaging, on a contractual basis, all services required to buy, sell or maintain the assets from the relevant Public Works Services organization or the private sector.

##### Resource Summaries

This activity accounts for 2.4% of the total gross expenditures of the Program for 1992-93.

**Figure 5: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Program Coordination	43,212	240	23,959	240	46,152	232

## Past Year Financial Performance

**Figure 6: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Program Coordination	46,152	232	42,740	240	3,412	(8)

**Explanation of Change:** The 1990-91 gross expenditures were \$3.4 million or 8.0% more than the Main Estimates. The increase was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>increase in operating expenditures, including payroll costs to cover changes in contract settlements, to effectively meet all program management requirements.</li> </ul>	3.4

## Performance Information and Resource Justification

The Program Coordination activity's performance must be judged in terms of the quality and timeliness of plans, the successful forecasting of revenue increases and expenditure reductions, and the quantity and quality of policies and procedures.

Public Works has developed several strategic plans to promote program planning and coordination. These plans include the Multi-Year Operational Plan, the Multi-Year Human Resource Plan, the Information Management Plan, the Communications Plan, a Research and Development Plan, and a Long-Term Capital Investment Plan. The Department has also produced a Real Property Plan that will incorporate the Asset Management Plans, Investment Management Plans, and the Tenant Accommodation Plan currently under development.

The Asset Management Plan policy, introduced by Public Works during 1986-87, called for the development of an Asset Management Plan for each of the 380 Crown-owned office facilities currently within the Department's custody over a five-year period. By the end of 1991-92 a total of 141 plans will have been completed. Another 71 Asset Management Plans are targeted for completion in 1992-93. Of the 380 Crown-owned office facilities, 45 have been identified for transfer, demolition or disposal. Therefore, Asset Management Plans have not been planned for them.

Through its planning activities, the Department is committed to improving the management of its revenues and to increasing third party revenue to the Crown. In 1990-91, Public Works had forecasted a total of \$230.0 million in rental revenues from both federal departments and other tenants. The actual amount collected was \$245.3 million, or \$15.3 million greater than the projected amount.



Public Works is also committed to reducing the variance between forecasting and actuals through its planning activities, which it has done with some success. To this end, the Department closely monitors its performance in forecasting expenditures against the actual expenditures realized. In 1989-90, the total available for use amounted to \$1,348.9 million, whereas the actual expenditure was \$1,337.4 million, or 99.1% of the total available for use. In 1990-91, this total was 98.6%, representing \$1,484.9 million actual versus \$1,505.6 million available for use.



## **B. Office Facilities**

### **Objective**

The objective of the Office Facilities activity is to manage the provision of office facilities centrally in order to appropriately and safely accommodate federal tenants, to promote a productive work environment and to optimize the federal investment in the buildings.

### **Description**

Public Works is responsible for the provision of accommodation and related services to 104 federal tenant departments and agencies. The accountability for the facilities management function requires that the tenant demand for accommodation be considered in context with the options available to respond to this demand. Within the government framework, the supply of accommodation may be drawn from the Crown inventory, augmented by acquisition of new Crown properties, leased from the private sector or undertaken as a joint lease-purchase venture.

The Department is responsible for the application of policies and normative standards that govern the quantity, quality and location of tenant accommodation while ensuring that legislative, regulatory and policy authorities pertaining to accommodation are observed. In light of the increased awareness of environmental issues, health and safety concerns and the commitment of Public Works to the provision of a productive work environment, the effective management of the function will become increasingly complex and challenging. The resources, both capital and operating, necessary to respond to these demands are managed in the spirit of sound business practices that result in a reasonable return on investment.

The office portfolio is divided into four budgetary categories with specific goals:

- **Acquisitions:**
  - to provide new Crown-owned facilities and/or improve current Crown-owned facilities and supporting infrastructure;
- **Leases:**
  - to provide office space through leasehold facilities;
- **Lease-Purchases:**
  - to provide office space through lease-purchase facilities; and
- **Crown-Owned Operations and Maintenance:**
  - to operate and maintain Crown-owned facilities and supporting infrastructures.

## Resource Summaries

This activity accounts for 56.8% of the total gross expenditures of the Program for 1992-93.

Figure 7 summarizes the expenditures and revenues for the activity. At present, non-government agencies and a limited number of government tenants pay for their accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

**Figure 7: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>
Gross Expenditures	<b>1,012,186</b>	921,275	861,487
Less: Revenue Credited to the Vote	<b>168,094</b>	173,284	181,467
Net Activity	<b>844,092</b>	747,991	680,020

## Past Year Financial Performance

**Figure 8: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures	861,487	759,539	<b>101,948</b>
Less: Revenue Credited to the Vote	181,467	162,302	<b>19,165</b>
Net Activity	680,020	597,237	<b>82,783</b>

**Explanation of Change:** The 1990-91 net expenditures were \$82.8 million or 13.9% more than the Main Estimates. This was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>an increase in operating expenditures due to the acquisition of additional leased accommodation to meet tenant department requirements;</li> </ul>	91.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>increase in capital expenditures due to the construction of various projects, including the new GST National Processing Centre, the Canadian Space Agency, and accessibility improvements to various Crown-owned and lease-purchase facilities; and</li> </ul>	11.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>increase in revenue from federal and third party tenants who reimburse PWC for accommodation space requirements.</li> </ul>	(19.2)

## Performance Information and Resource Justification

The Office Facilities activity's performance will be assessed on the basis of a number of factors, including the resolution of tenant-related disputes and improved tenant communications, the provision of space, particularly in terms of timeliness, the development of acceptable measures to determine ratios of vacant space, the acquisition of leased, lease-purchase, Crown constructed and purchased space, and the identification of space in Public Works' inventory.

The Department has been successful in resolving tenant disputes at the regional level. PWC has received more than 530 requests for exceptions to accommodation standards since January 1989, all of these cases being successfully resolved through consultation and dialogue.

The Department will continue to emphasize the importance of effective dialogue and feedback from tenants and will extend the use of innovative practices such as formal welcomes as tenants begin occupancy of new accommodation, establishing tenant working groups to examine current issues and decentralizing decision-making authority in order that issues may be resolved more expeditiously at the regional level. The Department will also expand the use of tenant representatives to clarify tenant strategic and operational accommodation requirements, improve long-range planning, communicate the impact of government-wide initiatives, and provide specific information on accommodation use retained through PWC information systems.

Public Works has also continued to improve the timeliness in the provision of accommodation.

During 1991-92, the Department enhanced the objective criteria to measure the comparative trends in the accommodation occupied by major tenants (amount of space per person-year, average cost of space per person-year and the average unit cost of space by tenant department). These benchmarks will be further refined and incorporated into the performance measure framework to be finalized in consultation with the Bureau of Real Property Management, Treasury Board. The introduction of these indicators, coupled with more sophisticated strategic planning will enable the Department to analyse multi-year trends and to expand the planning horizon.

PWC also maintains an active portfolio of lease-hold properties. In 1990-91, the Department's leased property inventory contained 2,483 leases occupying some 2,003,300 metres. In 1991-92, these figures increased to 2,543 leases (706 of which were renegotiated) and 2,067,700 square metres of space. In 1992-93, it is forecast that the Department's inventory will increase to 2,572 leases, including 507 renegotiated leases, occupying in total some 2,151,300 square metres of space.

During 1990-91, PWC provided a total of 4,879,400 square metres of office space to its tenants. In 1991-92, a total of 4,908,000 square metres of office space are being provided. This figure is expected to increase to 4,967,300 square metres in 1992-93 (see Figure 9, below).

**Figure 9: Office Space**

(thousands of square metres)	1992-93	1991-92	1990-91
Crown-Owned	<b>2,295.7</b>	2,320.0	2,355.8
Lease-Purchase	<b>520.3</b>	520.3	520.3
Leased	<b>2,151.3</b>	2,067.7	2,003.3
Total	<b>4,967.3</b>	4,908.0	4,879.4

The Department is continuing to refine its return-on-investment (ROI) performance indicators in its ongoing effort to protect and improve the economic viability of its assets. In 1991-92, approximately 24% of Crown-owned assets will have a negative ROI. It is expected that 20% of the assets will continue a negative ROI into 1992-93.

PWC strives to maintain a reasonable level of marketable vacant rental space. In 1990-91, the total marketable vacant rental space in crown-owned offices were 39,000 square metres out of an inventory of 4.8 million square metres, or 0.8% of the inventory. This figure compares favourably with the percentage of vacant marketable space in the private sector. In 1991-92 and 1992-93, PWC will retain a level of marketable vacant space in the range of 1%. By comparison, in the private sector, given the time needed to move tenants in and out of occupancies, a vacancy rate of 3% or 4% is considered to be almost full occupancy.

## C. Federal Facilities

### Objective

The objective of the Federal Facilities activity is to manage the investment and divestment of a diverse portfolio of federal facilities in the custody of the Minister.

### Description

This activity manages a portfolio of real property in Public Works custody consisting of federal buildings (special and common use facilities, residential housing and designated properties) surplus properties, dry docks, one lock, dams, highways, bridges and land development projects. The performance of the assets are managed to protect the government's investment, to ensure compliance with health and safety and accessibility standards, and to control the provision of space to tenants. These assets are Crown-owned or leased.

### Resource Summaries

This activity accounts for 19.8% of the total gross expenditures of the Program for 1992-93.

Figure 10 summarizes the expenditures and revenues for this activity. At present, a limited number of tenants are charged for accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote. Revenues resulting from the sale of energy are also credited to the vote.

**Figure 10: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Gross Expenditures			
Buildings	301,965	209,976	189,101
Surplus Properties	10,750	10,908	15,532
Land Development	400	2,727	3,482
Marine Structures	6,488	8,181	10,339
Highways and Bridges	32,662	40,904	53,481
	352,265	272,696	271,935
Less: Revenue Credited to the Vote	68,270	65,207	63,847
Net Activity	283,995	207,489	208,088

## Past Year Financial Performance

Figure 11: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures			
Buildings	189,101	169,952	19,149
Surplus Properties	15,532	8,339	7,193
Land Development	3,482	3,172	310
Marine Structures	10,339	8,153	2,186
Highways and Bridges	53,481	60,148	(6,667)
	271,935	249,764	22,171
Less: Revenue Credited to the Vote	63,847	67,649	(3,802)
Net Activity	208,088	182,115	25,973

**Explanation of Change:** The 1990-91 net expenditures were \$26.0 million or 14.3% more than the Main Estimates. The change is comprised of:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>net increase in operating and capital expenditures primarily to cover additional leased accommodation requirements and additional contributions to municipalities and provinces under the Wharf Disposal Program, offset by a minor decrease in capital expenditures due to the transfer of international bridges and custom facilities, and a realignment of funds to the Office Facilities activity; and</li> </ul>	22.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>net decrease in revenues as a result of commercial and parking revenues (\$5.0 million) now recovered under the Office Facilities activity, offset by additional revenues (\$1.0 million) from reimbursing government tenants and (\$0.2 million) from northern housing.</li> </ul>	3.8

### Performance Information and Resource Justification

Public Works is responsible for managing a diverse portfolio of special-purpose facilities and surplus properties ranging from the Designated Properties of the Parliamentary Precinct in the National Capital Region and La Citadelle in Quebec City to commercial space and common use facilities such as warehouses, laboratories, educational and conference facilities, and housing in the north. In addition to the above, Federal Facilities is responsible for a diverse portfolio of surplus properties, one lock and dams, dry docks, bridges and highways.



Resources are required to operate and maintain existing facilities, as well as to upgrade and develop certain assets with a view to their eventual disposal and divestiture. Effective management depends on the development of divestiture and disposal strategies, and on ensuring compliance with existing federal standards and objectives of all assets.

The tenants and uses involved are equally varied. Not only does Public Works accommodate other government departments, but also must address the special requirements of the public and parliamentarians in accommodating the House of Commons and the Senate. Other tenants are specific museums, the Privy Council Office, the National Library, the Supreme Court of Canada, and a variety of Royal Commissions and Special Task Forces. Equally important is the general public, for whom the lock and dams, dry docks, bridges, highways and other assets must be kept in a safe operating condition.

In summary, the Accommodation Branch manages its assets with a view to providing a safe and productive work environment for its tenants, and safe structures for the general public, and seeks opportunities to divest of those facilities no longer required by Public Works or no longer within its mandate, to other government departments, other levels of government or other interested parties. It has become evident, however, that divestiture negotiations will be long and difficult in most cases, and will focus primarily on the costly capital improvements required as a precondition to divestiture.

The Department also funds the disposal activities for all federal surplus properties. In 1990-91, Public Works disposed of 433 surplus real property assets, including those of other government departments at a value of \$23.3 million. Initiatives in 1991-92 to dispose of surplus assets belonging to PWC will involve some 55 properties at an estimated value of \$4.0 million and an additional 274 properties at a value of \$11.2 million for other government departments. Discussions are taking place with respect to the transfer of responsibility for disposal of surplus properties to the respective custodian. At the same time, other options are being explored.

An activity to dispose of surplus marine structures was established in 1987-88 to allow the Department to transfer ownership and future liability to the provinces or municipalities. The Department's responsibility is to demolish or, alternatively, to make a contribution for repairs to support disposal. The cost of repairs, or the amount of the contribution, cannot exceed the cost of demolition or \$250,000, whichever is less, without further Treasury Board approval. In 1990-91, the cost of demolishing repairing or transferring 56 marine structures was \$2.3 million, with further actions to take place in 1991-92 on 35 other marine structures for an expected \$4.2 million.

In 1991-92, there were 1,570 units in the Public Works housing inventory. Of these, 1,348 were pool housing units consisting of 1,092 Crown-owned and 256 leased. The remaining 222 units are non-pool housing consisting of 180 Crown-owned and 42 leased.

The Department has custody of ten dams, one lock and three dry docks that support marine industries. As well, it has custody of the old Welland Canal, twelve bridges, a causeway, 2,218 kilometers of the Alaska Highway and the Haines Road (known collectively as the Northwest Highway System) and is responsible for capital improvement to sections of the Trans-Canada Highway through the National Parks (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier and Mount Revelstoke). The Trans-Canada Highway in the national parks is maintained by Environment Canada's Canadian Parks Service. Public Works also manages a variety of non-office buildings of which 125 are Crown-owned and 263 are leased, and manages a diverse inventory of Crown-owned and leased surplus properties.

Consistent with government direction, the Department is actively pursuing divestiture initiatives for these assets. Unfortunately, because of the deteriorated state of many of these assets, divestiture is not easy, and devolution discussions with other levels of government tend to focus on major and costly capital improvements.

The Department was, however, successful in negotiating the transfer of five bridges to the Province of New Brunswick. This transfer was completed in 1990-91 at a total cost of \$5 million, payable over two years.

The Environmental Assessment Review Panel studying the proposed Northumberland Strait Crossing Project completed public hearings in March 1990. The panel's final report was completed in August 1990, and it recommended that the project not proceed as initially planned. Public Works is working on modifications to the project that will address the concerns of the Panel.

Bids from the three companies still in the running to construct the 14.5 kilometre bridge, have been evaluated for the environmental aspects of the project, including the problem of a bridge possibly delaying the removal of ice from Northumberland Strait, in the spring. The bids that meet all the environmental guidelines will then be evaluated for financial viability.

## D. Municipal Grants

### Objective

The objective of this activity is to manage the payment of federal grants in lieu of municipal or provincial taxes.

### Description

The payment of grants in lieu of taxes is a recognition of the benefits of the services provided by local government to federal real property. Public Works manages the grants in lieu of taxes payments to municipal and provincial taxing authorities on behalf of both its own real property and that of other federal departments.

### Resource Summaries

This activity accounts for 21.0% of the total gross expenditures of the Program for 1992-93.

**Figure 12: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Municipal Grants	373,077	371,068	305,307

### Past Year Financial Performance

**Figure 13: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Municipal Grants	305,307	320,288	(14,981)

**Explanation of Change:** The 1990-91 expenditures were \$15.0 million or 4.7% less than the Main Estimates. This change is primarily due to the timing of applications received from municipalities, the timing of payments made by PWC, the number of applications processed among those received, tax increases less than forecasted and reduction in final payments due to municipalities for various reasons (assessment reduction, non-eligible items, third party occupancies, etc.).

### Performance Information and Resource Justification

Payments under this activity are to be made for approximately 2,252 applications processed for some 1,928 taxing authorities covering 64,500 federal properties or buildings. The total requirement for the year is the aggregate of the amounts paid to each taxing authority (except for Crown Corporations).

Each payment is the result of an annual application from a local taxing authority. The amount paid is based on factors such as eligibility of property, and/or the lease holder or occupant, property values and/or dimensions for frontage or area taxes, tax rates, and requirements of the Act and regulations.

Section III  
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 14.

Figure 14: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Personnel			
Salaries and wages	12,455	12,288	12,883
Contributions to employee benefit plans	1,993	1,991	1,991
Other personnel costs	--	60	60
Total Personnel	14,448	14,339	14,934
Goods and Service			
Transportation and communications	3,467	3,040	1,650
Information	244	215	306
Professional and special services	325,274	285,279	312,113
Rentals	568,116	507,032	481,970
Purchased repair and upkeep	137,485	119,264	81,618
Utilities, materials and supplies	129,367	113,460	118,116
Other subsidies and payments	18,815	16,503	20,533
Total Goods and Services	1,182,768	1,044,793	1,016,306
Total Operating Expenditures	1,197,216	1,059,132	1,031,240
Less: Revenue Credited to the Vote	236,364	238,491	245,314
Net Operating Expenditures	960,852	820,641	785,926
Capital			
Transportation and communications	8	6	--
Information	8	6	--
Professional and special services	16,952	12,575	623
Purchased repair and upkeep	11,740	8,708	39
Utilities, materials and supplies	55	41	37
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	183,109	139,536	143,506
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	1,221	906	705
Other subsidies and payments	831	616	162
Total Capital Expenditures	213,924	162,394	145,072
Transfer Payments	369,600	367,472	308,569
Net Program Expenditures	1,544,376	1,350,507	1,239,567

## 2. Personnel Requirements

The Real Property Program's personnel costs of \$14.4 million account for 0.8% of the total gross expenditures of the Program in 1992-93. Information on person-years by activity is provided in Figure 15. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 16.

**Figure 15: Person-Year Requirements by Activity**

	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Program Coordination	240	240	232

**Figure 16: Details of Personnel Requirements**

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
<b>Management</b>	16	16	16	61,500-138,300	82,797
<b>Scientific and Professional</b>					
Economics, Sociology and Statistics	1	1	1	20,000-84,700	--
Engineering and Land Survey	8	8	8	28,856-78,176	54,797
<b>Administrative and Foreign Service</b>					
Administrative Services	186	186	177	17,470-72,817	51,225
Program Administration	3	3	3	17,470-72,817	63,688
<b>Technical</b>					
Drafting and Illustration	1	1	1	19,852-51,443	--
Engineering and Scientific Support	2	2	1	17,919-64,912	54,639
<b>Administrative Support</b>					
Clerical and Regulatory	10	10	11	16,504-40,509	28,393
Office Equipment	--	--	1	16,163-32,250	--
Secretarial, Stenographic and Typing	13	13	13	16,356-40,768	29,067
	240	240	232		

**Person-Years** - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.



**Controlled person-years** are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

**Note:** The person-year columns display the forecast distribution of the controlled person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1991. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.



### 3. Capital Expenditures

Figure 17 provides details of the approved major capital projects as well as a summary of the total expenditures required, which includes estimates for planned major capital projects and other minor capital works. Capital expenditures make up 12.0% of the total gross expenditures of the Program in 1992-93.

In order to disclose the level of cost estimated and the extent of authority or approval, all major capital projects are displayed with information on the class of the estimate (A, B, C or D) and the extent of Treasury Board authority, i.e., delegated to the Department (DA), Preliminary Project Approval (PPA) or Effective Project Approval (EPA).

**Figure 17: Details of Capital Projects**

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1992	Estimates 1992-93	Future Years' Require- ments
<b>Major Capital Projects (Approved) with an Estimated Cost in Excess of \$1 million</b>					
<b>Office Facilities</b>					
<b>NEWFOUNDLAND</b>					
St. John's - Sir Humphrey Gilbert Building - Construction (A-EPA)	14,705	18,851	14,552	571	3,728
<b>NOVA SCOTIA</b>					
Amherst - Old Government of Canada Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	1,000	--	500	500
Halifax - Bedford Row - Renovations (A-EPA)	--	11,714	8,827	2,587	300
Halifax - Ralston Building - Renovations (A-EPA)	15,197	19,503	17,150	2,353	--
Sydney - Government of Canada Building - Renovations (E-EPA/DA)	5,548	5,548	3,821	532	1,195
Truro - Government of Canada Building - Renovations (C-PPA/DA)	3,500	3,490	245	300	2,945
<b>NEW BRUNSWICK</b>					
Edmundston - Government of Canada Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	1,200	349	851	--
Fredericton - Government of Canada Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	4,786	350	1,000	3,436
Moncton - Government of Canada Building - Phase II - Renovations (A-EPA)	20,500	20,041	11,347	8,694	--
Saint John - Customs Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	3,949	1,850	300	1,799
Saint John - Postal Station "A" - Renovations (B-EPA/DA)	9,223	9,223	3,631	5,000	592

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1992	Estimates 1992-93	Future Years' Require- ments
<b>Office Facilities (cont'd)</b>					
<b>NEW BRUNSWICK (cont'd)</b>					
St. Stephen - Government of Canada Building - Renovations/Addition (C-PPA/DA)	1,802	2,186	943	1,243	--
<b>QUÉBEC</b>					
Montréal - 105 McGill - Renovations (A-EPA)	19,400	19,400	5,497	9,000	4,903
Montréal - 1420 St. Catherine - Renovations (C-PPA/DA)	--	4,877	4,336	541	--
Québec - 330 Gare du Palais - Window Replacement (C-PPA/DA)	--	1,098	54	10	1,034
<b>NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)</b>					
Hull - Portage Installation of Computer Systems (A-EPA/DA)	2,294	4,082	970	1,500	1,612
Hull - Portage Notre Dame Parking Garage - Renovations (C-PPA/DA)	--	1,300	50	1,000	250
<b>NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)</b>					
Ottawa - 580 Booth Street - Upgrade Elevators (C-PPA/DA)	--	1,632	932	700	--
Ottawa - 588 Booth Street - Renovations (C-PPA/DA)	--	2,426	135	2,000	291
Ottawa - Lorne Building - Renovations/ Addition (C-PPA)	--	11,400	753	700	9,947
Ottawa - Statistics Canada Building - Refit of Air Handling (A-EPA/DA)	3,029	3,051	2,440	611	--
Ottawa - Tilley Building - Addition (A-EPA)	10,840	10,840	10,502	338	--
<b>ONTARIO</b>					
Guelph - Government of Canada Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	2,445	45	800	1,600
Thunder Bay - 201 North May - Renovations (C-PPA/DA)	1,075	4,065	335	50	3,680
Thunder Bay - 33 South Court - Renovations (C-PPA/DA)	3,000	5,745	123	535	5,087
Thunder Bay - 130 South Syndicate - Renovations (C-PPA/DA)	1,000	4,501	380	2,224	1,897
<b>MANITOBA</b>					
Winnipeg - Revenue Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	9,970	643	345	8,982

**Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)**

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1992	Estimates 1992-93	Future Years' Require- ments
<b>Office Facilities (cont'd)</b>					
<b>BRITISH COLUMBIA</b>					
Penticton – Federal Building – Renovations (C-PPA/DA)	--	4,687	318	4,000	369
Victoria – Custom House – Renovations (A-EPA/DA)	3,755	3,754	3,739	15	--
Victoria – Old Federal Building – Renovations (C-PPA/DA)	--	9,868	523	4,000	5,345
<b>YUKON</b>					
Whitehorse – Government of Canada Building – Phase I – Redevelopment (A-EPA)	24,680	24,699	22,706	1,902	91
<b>Federal Facilities</b>					
<b>PRINCE EDWARD ISLAND</b>					
Borden – Fixed Link Bridges (C-PPA)	--	26,057	16,557	3,000	6,500
Summerside – GST National Processing Centre – Construction (A-PPA)	3,525	40,000	10,505	18,000	11,495
<b>NEW BRUNSWICK</b>					
Edmundston – Border Crossing – Construction (A-EPA/DA)	3,540	6,891	3,386	2,600	905
<b>QUÉBEC</b>					
Chicoutimi – Old Port – Redevelopment (A-EPA/DA)	--	3,750	3,738	12	--
<b>NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)</b>					
Aylmer – Nortel Facility – Acquisition (A-EPA)	14,000	12,068	7,911	557	3,500
Gatineau – National Archives – New Construction (C-PPA)	89,000	89,000	8,836	2,556	77,608
Hull – Asticou Polyvalente Complex – Acquisition (A-EPA)	26,288	26,288	23,352	1,304	1,632
<b>NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)</b>					
Ottawa – Cliff Street – Boilers and Controls (A-EPA/DA)	11,540	11,364	5,374	5,490	500
Ottawa – Confederation Heights – Replace Roof Cooling Tower (C-PPA/DA)	--	1,350	63	837	450
Ottawa – Federal Court – New Construction (C-PPA)	80,000	77,851	846	1,900	75,105
Ottawa – Kent Wellington Tunnels – Major Repairs (B-EPA)	--	24,064	4,719	10,696	8,649

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1992	Estimates 1992-93	Future Years' Require- ments
<b>Federal Facilities (cont'd)</b>					
<b>NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO) (cont'd)</b>					
Ottawa - Marshall Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	3,040	1,540	1,500	--
Ottawa - Mulligan Building - Renovations (B-EPA)	--	28,950	13,712	13,000	2,238
Ottawa - National Library - Exterior Restoration (A-EPA)	--	7,000	148	500	6,352
Ottawa - National Library - Sprinkler System (C-EPA/DA)	--	5,973	393	2,000	3,580
Ottawa - National Museum of Canada - Renovations (A-EPA)	12,748	23,748	11,358	3,000	9,390
Ottawa - Parliamentary Precinct - Various Works (A-EPA)	16,008	13,490	1,500	1,262	10,728
Ottawa - Victoria Memorial - Exterior Restoration (C-PPA/DA)	--	6,000	100	2,000	3,900
Ottawa - Wellington Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	6,318	2,930	3,000	388
<b>MANITOBA</b>					
Winnipeg - Customs Examining Warehouse - Renovations (A-EPA/DA)	--	1,328	28	1,300	--
<b>BRITISH COLUMBIA</b>					
Highways and Bridges - Northwest Highway System Reconstruction (A-EPA)	417,100	417,100	300,124	17,000	99,976
<b>Summary</b>					
Total Spending on Approved Major Capital Projects (listed above)	--	--	--	145,816	--
Total Spending Planned Major Capital Projects (not listed above)	--	--	--	35,777	--
Total Spending Planned for other Capital Projects	--	--	--	32,331	--
Total Program	--	--	--	213,924	--

#### 4. Transfer Payments

Grants and contributions make up 20.8% of the 1992-93 Main Estimates total gross expenditures of the Program. Figure 18 presents a summary of all expenditures for grants and contributions.

**Figure 18: Details of Grants and Contributions**

(dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
<b>Grants</b>			
<b>Federal Facilities</b>			
Dry Dock Subsidy to Canadian Vickers, Montréal	180,000	180,000	--
<b>Municipal Grants</b>			
Grants to municipalities and other taxing authorities	369,378,000	367,250,000	302,367,483
<b>Total Grants</b>	<b>369,558,000</b>	<b>367,430,000</b>	<b>302,367,483</b>
<b>Contributions</b>			
<b>Program Coordination</b>			
Canadian Standards Association	12,000	12,000	12,000
Construction Management Development Institute	30,000	30,000	--
<b>Federal Facilities</b>			
Contribution to City of Chicoutimi	--	--	6,190,170
<b>Total Contributions</b>	<b>42,000</b>	<b>42,000</b>	<b>6,202,170</b>
<b>Total Transfer Payments</b>	<b>369,600,000</b>	<b>367,472,000</b>	<b>308,569,653</b>

## 5. Revenue

Figure 19 presents the revenues generated by the Real Property Program by revenue sources.

**Figure 19: Revenue by Source**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>
Revenue Credited to the Vote			
Office Facilities	<b>168,094</b>	173,284	181,467
Federal Facilities	<b>68,270</b>	65,207	63,847
<b>Total Revenue Credited to the Vote</b>	<b>236,364</b>	238,491	245,314
Revenue Credited to the Consolidated			
Revenue Fund (CRF)			
Sale of Real Properties	<b>17,750</b>	18,625	42,895
Reimbursement of Municipal Grants from the			
Airport Revolving Fund (Transport Canada)	<b>27,652</b>	26,442	20,151
Rentals and Concessions	--	--	8
Dry Docks	<b>2,865</b>	4,220	2,102
New Westminster Railway Bridge	<b>3,250</b>	3,250	3,174
Interest on Loans	--	--	167
Miscellaneous	--	--	2,832
Refund of Previous Years' Expenditures	--	--	1,225
Adjustment to Payables at Year End	--	--	(473)
<b>Total Revenue Credited to the CRF</b>	<b>51,517</b>	52,537	72,081
<b>Total Revenues</b>	<b>287,881</b>	291,028	317,395



## 6. Estimated Net Cost of Program

The Real Property Program 1992-93 Estimates include those expenditures charged and revenues credited to the appropriation of the Program. Revenue includes all revenues either credited to the appropriation of the Program or to the Consolidated Revenue Fund. Other costs such as accommodation provided without charge by PWC and the services provided without charge to PWC and other departments are included in the estimated net cost of operating the Program.

**Figure 20: Estimated Net Cost of Program**

(thousands of dollars)	Main Estimates 1992-93 (Gross)	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenue	Estimated Net Cost of Program	
					1992-93	1991-92
	1,780,740	1,822	1,782,562	287,881	<b>1,494,681</b>	1,301,101

\*Other costs include the following:

	(\$000)
• accommodation provided by this Program;	1,267
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	452
• cheque issue and other accounting services received from Supply and Services Canada; and	25
• employer's portion of compensation payments paid by Labour Canada.	78

\*\*Figure 19 provides details on revenue.



---

Crown Corporations Program

1992-93

Expenditure Plan

---



---

## Table of Contents – Crown Corporations Program

---

### Spending Authorities

A.	Authorities for 1992-93	4-4
B.	Use of 1990-91 Authorities	4-5

### Section I

#### Program Overview

A.	Plans for 1992-93	
1.	Highlights	4-6
2.	Summary of Financial Requirements	4-6
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	4-7
2.	Review of Financial Performance	4-8
C.	Background	
1.	Introduction	4-9
2.	Mandate	4-9
3.	Program Objective	4-9
4.	Program Organization for Delivery	4-9
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	4-10
2.	Initiatives	4-10
E.	Program Effectiveness	4-10

### Section II

#### Analysis by Activity

A.	Old Port of Montréal Corporation Inc.	4-11
----	---------------------------------------	------

### Section III

#### Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	4-14
2.	Capital Expenditures	4-14
3.	Revenue	4-15
4.	Estimated Net Cost of Program	4-15

## Spending Authorities

### A. Authorities for 1992-93 -- Part II of the Estimates

#### Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
<b>Crown Corporations Program</b>			
15	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc.	20,691	46,821
	<b>Total Program</b>	<b>20,691</b>	<b>46,821</b>

#### Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1992-93 Main Estimates
<b>Crown Corporations Program</b>		
15	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc. for operating and capital expenditures	20,691,000

#### Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates			1991-92 Main Estimates
	Budgetary		Total	
	Operating	Capital		
Old Port of Montréal Corporation Inc.	20,691	--	20,691	46,821
	20,691	--	20,691	46,821



**B. Use of 1990-91 Authorities -- Volume II of the Public Accounts**

<b>Vote</b>	<b>(dollars)</b>	<b>Main Estimates</b>	<b>Total Available for use</b>	<b>Actual Use</b>
<b>Crown Corporations Program</b>				
15	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	5,230,000	5,230,000	
15b	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	2,656,000	
	<b>Total -- Vote 15</b>	<b>5,230,000</b>	<b>7,886,000</b>	<b>7,886,000</b>
16b	Payments to Harbourfront Corporation for operating expenditures	--	2,000,000	
16c	Payments to Harbourfront Corporation for operating and capital expenditures	--	2,150,000	
	<b>Total -- Vote 16</b>	<b>--</b>	<b>4,150,000</b>	<b>3,648,932</b>
20	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc.	28,641,000	28,641,000	14,363,000
	<b>Total Program - Budgetary</b>	<b>33,871,000</b>	<b>40,677,000</b>	<b>25,897,932</b>
<b>Non-Budgetary</b>				
L17c	Loans to Harbourfront Corporation	--	3,700,000	3,700,000
	<b>Total Non-Budgetary</b>	<b>--</b>	<b>3,700,000</b>	<b>3,700,000</b>

## Section I Program Overview

### A. Plans for 1992-93

#### 1. Highlights

In 1992-93, the Old Port of Montréal Corporation Inc., being the only corporation receiving payments under this Program, will be completing specified works in time for the 350th anniversary, in 1992, of the founding of the City of Montreal.

#### 2. Summary of Financial Requirements

**Figure 1: Financial Requirements by Activity**

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Change	For Details See Page
<b>Budgetary</b>				
Old Port of Montréal Corporation Inc.	20,691	45,421	(24,730)	4-11
<b>Non-budgetary</b>				
Harbourfront Corporation	--	14,000	(14,000)	--
<b>Total Program</b>	<b>20,691</b>	<b>59,421</b>	<b>(38,730)</b>	

**Explanation of Change:** The financial requirements for 1992-93 are \$38.7 million or 65.2% less than the 1991-92 forecast expenditures. This change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> <li>Old Port of Montréal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> <li>decrease mainly due to the completion of the development of the site except for the pier in the Central Sector.</li> </ul> </li> </ul>	(24.7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> <li>further loans will be provided only after the revised Corporate Plan of the Harbourfront Corporation has been approved.</li> </ul> </li> </ul>	(14.0)

**Explanation of 1991-92 Forecast:** The 1991-92 forecast (which is based on information available to management as of November 30, 1991) is \$12.6 million or 26.9% more than the 1991-92 Main Estimates of \$46.8 million (see Spending Authorities, page 4-4). This difference is due to:

	<u>Increase (Decrease) \$ Millions</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Old Port of Montréal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- decrease due to a 3% budget reduction imposed by the government.</li> </ul> </li> </ul>	(1.4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> <li>- loans provided to cover essential capital expenditures, including infrastructure improvements, payments to the City of Toronto for parks, and payments to Harbourfront 90 as an operating subsidy.</li> </ul> </li> </ul>	14.0

## **B. Recent Performance**

### **1. Highlights**

In 1990-91, the Crown Corporations Program proceeded with the following actions:

- Canada Museums Construction Corporation Inc.:
  - completion of construction of the Canadian Museum of Civilization.
- Old Port of Montréal Corporation Inc.:
  - establishment of a permanent exhibition at the Memorial Clock Tower;
  - execution of works by consultants for development of the East Sector;
  - completion of archaeological digs at Pointe-à-Callière;
  - continuation of restoration works at the Lachine Canal;
  - building of the Lachine Canal railroad bridge;
  - beginning of development works for a park at the Lachine Canal;
  - execution of various works by the design team, the consultants and the project manager for development of the entire territory; and
  - continued operation of the IMAX Theatre and of the popular summer activities program.
- Harbourfront Corporation:
  - completion of a major re-organization and the development of a plan for the disposal of certain crown properties.

## 2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
<b>Budgetary</b>			
Canada Museums Construction Corporation Inc.	7,886	5,230	2,656
Harbourfront Corporation	3,649	--	3,649
Old Port of Montréal Corporation Inc.	14,363	28,641	(14,278)
	25,898	33,871	( 7,973)
<b>Non-budgetary</b>			
Loans to Harbourfront Corporation	3,700	--	3,700

**Explanation of Change:** Actual budgetary financial requirements were approximately \$8.0 million or 23.5% less than the Main Estimates. Non-budgetary requirements were \$3.7 million more than the Main Estimates. These changes were primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<b>Budgetary</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Canada Museums Construction Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> <li>accelerated payments for construction cost overruns for the Canadian Museum of Civilization.</li> </ul> </li> </ul>	2.7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> <li>increased requirements to cover the operating deficit of the Corporation and severance payments related to the re-organization of the Corporation.</li> </ul> </li> </ul>	3.6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Old Port of Montréal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> <li>reduced funding level due to delays in starting construction works, which will result in increased funding requirements for subsequent fiscal years.</li> </ul> </li> </ul>	(14.3)
<b>Non-Budgetary</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Loans to Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> <li>loans to cover the payment of an operating subsidy to the new Harbourfront 90 and to provide for working capital requirements of the re-organized Corporation.</li> </ul> </li> </ul>	3.7

C. Background

1. Introduction

The Crown Corporations Program will only have one activity in 1992-93, i.e., Old Port of Montréal Corporation Inc. The Corporation was formed on November 26, 1981 under the Canada Business Corporation Act. It is now a wholly owned subsidiary of Canada Lands Company Limited, a Crown Corporation named in Schedule III, Part I, of the Financial Administration Act.

2. Mandate

The mandate of the activity under this Program, Old Port of Montréal Corporation Inc., is the responsibility for developing and for promoting the development as well as for administering, managing and maintaining real property of the Crown at the Old Port of Montréal site, which is in the custody of the Minister of Public Works.

3. Program Objective

The objective of the Program is to authorize and issue payments to certain Crown corporations pursuant to agreements approved by the Governor in Council.

4. Program Organization for Delivery

**Activity Structure:** The Crown Corporations Program currently consists of one activity as shown in Figure 3, below.

**Organization Structure:** The Deputy Minister, within the parameters established by the Minister, is responsible for the authorization and the issuance of payments to the Crown corporations. Under the direction of the Senior Assistant Deputy Minister, Realty Services, the Crown Corporations directorate is responsible for ensuring that policy directives, either by the Minister or central agencies, in regard to the issue of payments are adhered to, and that the requests for payments are justified under the Financial Administration Act.

Figure 3: Activity Structure



## **D. Planning Perspective**

### **1. External Factors Influencing the Program**

Delays related to the construction of the infrastructure work at the Old Port of Montréal Corporation Inc. site could influence the Program delivery and the resources allocated for 1992–93.

### **2. Initiatives**

The only activity under this program in 1992–93 is the Old Port of Montréal Corporation Inc. In line with the celebration of the 350th anniversary of the foundation of Montréal, the major initiatives for the Corporation will be to complete works on the East and West sectors of the site. Major projects are:

- development of a park in the Eastern sector;
- renovation of historic buildings; and
- upgrading of the existing Imax Theatre to 3D technology.

## **E. Program Effectiveness**

The program consists of making payments to certain Crown corporations in accordance with the agreements between the corporations and the Minister, and in regard to the policy directives established by the Minister and/or the central agencies. The various payment requests are reviewed for conformity to the approved corporate plans, the funding levels authorized and the respective statutory requirement under the Financial Administration Act.

Details of the spending plans can be found in the summaries of the corporate plans which are tabled individually in the House of Commons.



---

**Section II**  
**Analysis by Activity**

---

**A. Old Port of Montréal Corporation Inc.**

**Objective**

The objective of the Corporation is to develop and promote the development of the Vieux-Port de Montréal lands by putting into place infrastructure, equipment and services.

**Description**

The payments issued provide the funding to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and the promotion of the development of the Vieux-Port de Montréal site. The operating budget includes salary, administration, site maintenance costs and expenses generated by promotional activities and communications program.

## Resource Summaries

**Figure 4: Activity Resource Summary**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>
Operating Expenditures			
Personnel costs	2,300	2,236	2,324
Administration costs	600	596	667
Communication costs	600	483	316
Activity program costs	2,000	1,792	1,141
Territory maintenance costs	2,100	2,045	2,487
Professional services costs	200	248	331
<b>Total operating</b>	<b>7,800</b>	<b>7,400</b>	<b>7,266</b>
Capital Expenditures			
Alexandra Sector	--	12	48
King Edward Sector	1,400	1,100	65
Bonsecours Sector	9,820	25,421	631
General site improvements	2,966	2,614	1,896
Development of Lachine Canal Outskirts	1,678	12,350	8,276
Other capital expenditures	227	290	778
<b>Total capital</b>	<b>16,091</b>	<b>41,787</b>	<b>11,694</b>
<b>Total gross expenditures</b>	<b>23,891</b>	<b>49,187</b>	<b>18,960</b>
Less: Revenues generated by the Corporation	3,200	3,200	3,841
Surplus of Prior Year	--	566	756
<b>Total budgetary requirements</b>	<b>20,691</b>	<b>45,421</b>	<b>14,363</b>

The operating expenditures make up \$7.8 million or 32.6% of the total gross expenditures of this activity and the capital expenditures of \$16.1 million or 67.4% of total gross expenditures.

## Past Year Financial Performance

**Figure 5: 1990-91 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Old Port of Montréal Corporation Inc.	14,363	28,641	(14,278)

**Explanation of Change:** The 1990-91 expenditures were \$14.3 million or 49.9% less than the Main Estimates. This reduction in funding level is related to delays in infrastructure works at the site.

## **Performance Information and Resource Justification**

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. The details can be found in the corporate plan summary for the Old Port of Montréal Corporation Inc. which is tabled in the House of Commons.

---

**Section III**  
**Supplementary Information**

---

**A. Profile of Program Resources**

**1. Financial Requirements by Object**

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 6.

**Figure 6: Details of Financial Requirements by Object**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Goods and Services			
Payments to Crown Corporations	<b>20,691</b>	59,421	25,898
Total Program expenditures	<b>20,691</b>	59,421	25,898

**2. Capital Expenditures**

Figure 7 presents the Crown Corporations Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 77.8% of the total 1992-93 Main Estimates for the Program.

**Figure 7: Distribution of Capital Expenditures by Activity**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Old Port of Montréal Corporation Inc.	<b>16,091</b>	41,787	11,694
Harbourfront Corporation	--	950	2,456
Total capital expenditures	<b>16,091</b>	42,737	14,150

### 3. Revenue

Figure 8 presents a summary of revenue generated by each corporation which are credited directly to the Consolidated Revenue Fund and are not available for use by the corporation. The revenue deriving from the sale of real estate were generated by the Harbourfront Corporation. Other recoveries include rents, parking fees and marine fees for moorings and anchorings which are from the Old Port of Montréal Corporation Inc.

**Figure 8: Revenue by Class**

(thousands of dollars)	<b>Estimates 1992-93</b>	<b>Forecast 1991-92</b>	<b>Actual 1990-91</b>
Sale of real estate	--	124	205
Rentals and Concessions	<b>35</b>	100	125
Parking fees	<b>340</b>	250	494
Marine fees	<b>135</b>	50	45
<b>Total Revenue</b>	<b>510</b>	<b>524</b>	<b>869</b>

### 4. Estimated Net Cost of Program

The Crown Corporations Program 1992-93 Estimates include those expenditures to be charged to the Program's appropriation. Figure 9 displays the receipts credited to revenue which must be included when considering the estimated net cost of operating the Program.

**Figure 9: Estimated Net Cost of Program**

(thousands of dollars)	<b>Main Estimates 1992-93</b>	<b>Add Other Costs</b>	<b>Total Program Cost</b>	<b>Less* Revenue</b>	<b>Estimated Net Cost of Program</b>	
	<b>1992-93</b>				<b>1992-93</b>	<b>1991-92</b>
	20,691	--	20,691	510	<b>20,181</b>	46,246

\*Figure 8 provides details of revenue by class.





## **Index**

### **A**

#### **Accommodation Management**

3-6, 3-10, 3-16, 3-17, 3-19 and 3-24.

#### **Architectural and Engineering Services**

1-5, 2-8, 2-11, 2-14, 2-15, 2-24 and 2-40.

#### **Asset Management**

3-7, 3-11, 3-16, 3-18, 3-20 and 3-25.

### **C**

#### **Capital Projects (Real Property Program)**

3-45, 3-46, 3-47 and 3-48.

#### **Corporate and Administrative Services**

1-5, 2-8, 2-11, 2-14, 2-28 and 2-31.

#### **Crown Corporations Program**

1-5, 4-1 to 4-15.

### **D**

#### **Departmental Overview**

1-1 to 1-8.

#### **Departmental Priorities**

1-7.

### **F**

#### **Federal Facilities**

1-5, 3-9, 3-13, 3-14, 3-15, 3-37, 3-47, 3-48 and 3-49.

### **H**

#### **Harbourfront Corporation**

4-6, 4-7 and 4-8.

### **I**

#### **Investment Management**

3-7, 3-11, 3-16, 3-18, 3-21 and 3-26.

## **M**

### **Municipal Grants**

3-9, 3-13, 3-15, 3-41 and 3-49.

## **O**

### **Office Facilities**

1-5, 3-8, 3-12, 3-14, 3-15, 3-33 3-45, 3-46 and 3-47.

### **Old Port of Montréal Corporation Inc.**

1-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9 and 4-11.

## **P**

### **Program Coordination**

1-5, 3-8, 3-12, 3-15, 3-30 and 3-49.

### **Program Management**

3-6, 3-10, 3-16, 3-17, 3-19 and 3-23.

## **R**

### **Real Property Program**

1-5, 3-1 to 3-51.

### **Realty Services**

1-5, 2-7, 2-11, 2-14, 2-15, 2-20, 2-39 and 2-40.

### **Roles and Responsibilities of the Department**

1-2.

## **S**

### **Services Program**

1-5, 2-1 to 2-40.

### **Spending Authorities**

2-3, 2-4, 3-3, 3-4, 4-3 and 4-4.





Priorités du Ministère

1-7 et 1-8.

Programme des biens immobiliers

1-5, 3-1 à 3-56.

Programme des services

1-5, 2-1 à 2-44.

Programme des sociétés d'Etat

1-5, 4-1 à 4-16.

Projets d'immobilisations (Programme des biens immobiliers)

3-49, 3-50, 3-51, 3-52 et 3-53.

R

Rôles et responsabilités du Ministère

1-2.

S

Services d'architecture et de génie

1-5, 2-8, 2-12, 2-15, 2-16, 2-28 et 2-44.

Services immobiliers

1-5, 2-7, 2-12, 2-15, 2-16, 2-23, 2-43 et 2-44.

Services ministériels et administratifs

1-5, 2-8, 2-12, 2-15, 2-32 et 2-35.

Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

1-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-10 et 4-12.

Subventions aux municipalités

1-5, 3-15, 3-17, 3-44 et 3-54.

Aperçu du ministère

1-1 à 1-9.

Autorisation de dépenser

2-3, 2-4, 3-3, 3-4, 4-3 et 4-4.

Coordination du Programme

1-5, 3-8, 3-14, 3-17, 3-33 et 3-54.

Gestion des biens

3-7, 3-12, 3-18, 3-20, 3-22 et 3-27.

Gestion des investissements

3-7, 3-12, 3-18, 3-20, 3-23 et 3-28.

Gestion des locaux

3-6, 3-11, 3-18, 3-19, 3-22 et 3-26.

Gestion du Programme

3-6, 3-11, 3-18, 3-19, 3-21 et 3-25.

Harbourfront Corporation

4-6, 4-7, 4-8 et 4-9.

Installations fédérales

1-5, 3-9, 3-15, 3-16, 3-17, 3-40, 3-51, 3-52 et 3-54.

Locaux à bureaux

1-5, 3-9, 3-14, 3-16, 3-17, 3-36, 3-49, 3-50 et 3-51.



### 3. Recettes

Le tableau 8 présente un résumé des recettes produites par chaque société, lesquelles sont créditées directement au Trésor et ne peuvent être utilisées par la société. Les recettes provenant de la vente de biens immobiliers ont été produites par Harbournfront Corporation. Les autres recettes comprennent les loyers, les frais de stationnement et les droits de quai provenant de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

Tableau 8 : Recettes par source

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	1991-1992	Réal 1990-1991
Vente de biens	--	124	205
Locations et concessions	35	100	125
Droits de stationnement	340	250	494
Droits maritimes	135	50	45
Total des recettes	510	524	869

### 4. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme des sociétés d'Etat pour 1992-1993 comprend les dépenses à valoir sur les crédits du Programme. Au tableau 9 figurent les rentrées portées en recettes qui doivent être incluses au moment du calcul du coût estimatif net de fonctionnement du Programme.

Tableau 9 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)			
Budget principal 1992-1993	Plus autres coûts	Coût total du Programme	Moins* recettes
20 691	--	20 691	510
			20 181
			Coût estimatif net du Programme 1991-1992
			46 246

\* Au tableau 8 figurent des détails sur les recettes par source.

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers de Travaux publics par article sont présentés au tableau 6.

Tableau 6 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses	Prévu	Réel
1992-1993	1991-1992	1990-1991
Biens et services		
Palements aux sociétés d'État	59 421	25 898
Total des dépenses du Programme	20 691	25 898

2. Dépenses en capital

Le tableau 7 présente les dépenses en capital du Programme des sociétés d'État, par activité. Les dépenses en capital représentent 77,8 % du Budget principal pour le Programme de 1992-1993.

Tableau 7 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses	Prévu	Réel
1992-1993	1991-1992	1990-1991
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.		
16 091	41 787	11 694
--	950	2 456
Total des dépenses en capital		
16 091	42 737	14 150

**Explication de la différence :** Les dépenses en 1990-1991 ont été inférieures de 14,3 millions de dollars ou 49,9 % aux prévisions figurant dans le Budget principal. Cette diminution dans le niveau de financement est reliée à des retards dans l'exécution de travaux d'infrastructure sur le site.

**Données sur le rendement et justification des ressources**

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont déterminés pour chaque société. On trouve des détails dans le sommaire du plan d'entreprise de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1992-1993	1991-1992	1990-1991

Dépenses de fonctionnement	2 300	2 236	2 324
Coûts en personnel	600	596	667
Frais d'administration	600	483	316
Frais de communication	600	483	316
Coûts des programmes d'activités	2 000	1 792	1 141
Frais de l'entretien du territoire	2 100	2 045	2 487
Coûts de services professionnels	200	248	331

Total des dépenses de fonctionnement	7 800	7 400	7 266
--------------------------------------	-------	-------	-------

Dépenses en capital	--	12	48
Secteur Alexandra	1 400	1 100	65
Secteur King Edward	9 820	25 421	631
Secteur Bonsecours	2 966	2 614	1 896
Améliorations générales du site	1 678	12 350	8 276
Lachine	227	290	778
Autres dépenses en capital	16 091	41 787	11 694

Total des dépenses en capital	23 891	49 187	18 960
-------------------------------	--------	--------	--------

Moins : Recettes de la Société	3 200	3 200	3 841
Surplus de l'année précédente	--	566	756

Total des besoins budgétaires	20 691	45 421	14 363
-------------------------------	--------	--------	--------

Les dépenses de fonctionnement représentent 7,8 millions de dollars ou 32,6 % des dépenses brutes de cette activité et les dépenses en capital, 16,1 millions de dollars ou 67,4 % des dépenses brutes.

## Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 5 : Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)		Budget	Réel	Différence
		1990-1991	principal	

Société du Vieux-Port	14 363	28 641	(14 278)
de Montréal Inc.			

A. Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

Objectif

L'objectif de la Société est d'établir et de favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal en mettant en place l'infrastructure, de l'équipement et des services.

Description

Les paiements émis à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. servent à établir et favoriser l'aménagement du Vieux-Port de Montréal. Le budget de fonctionnement comprend les salaires, les frais d'administration, les coûts d'entretien et de l'emplacement, ainsi que les dépenses occasionnées par un programme de promotion et de communication.

D.	Perspective de planification	
	1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme
2.	Initiatives	
		<p>Des retards dans l'exécution des travaux d'infrastructure au Vieux-Port de Montréal pourraient influencer sur l'exécution du Programme et sur les ressources qui y sont affectées pour 1992-1993.</p>
E.	Efficacité du Programme	
		<p>Le Programme vise à effectuer des paiements à certaines sociétés d'Etat conformément aux conventions conclues entre les sociétés et le ministre, et aux directives établies par le ministre, par les organismes centraux ou par les deux. Les diverses demandes de paiement sont examinées pour vérifier si elles sont conformes aux plans d'exploitation approuvés, aux niveaux de financement autorisés et aux obligations respectives en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.</p>
		<p>Des détails sur les plans de dépenses figurent dans les sommaires des plans d'entreprise qui sont déposés de façon distincte à la Chambre des communes.</p>



C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des sociétés d'Etat n'aura seulement qu'une activité en 1992-1993, c'est-à-dire la Société du Vieux-Port de Montréal inc. Celle-ci a été créée le 26 novembre 1981 en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Elle constitue maintenant une filiale à part entière de la Société immobilière du Canada Limitée, société d'Etat qui figure à l'annexe III, Partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques.

2. Mandat

Le mandat de l'activité sous ce programme, la Société du Vieux-Port de Montréal inc., consiste à planifier et à favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal, ainsi que de l'administration, de la gestion et de l'entretien de la propriété de Sa Majesté au site du Vieux-Port de Montréal, laquelle est à la charge du ministre des Travaux publics.

3. Objectif du Programme

Le Programme a pour objectif d'autoriser et émettre des paiements à certaines sociétés d'Etat conformément aux conventions approuvées par le gouvernement en conseil.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

**Structure des activités :** Le Programme des sociétés d'Etat regroupe une activité, comme l'illustre le tableau 3.

**Structure organisationnelle :** En fonction des paramètres établis par le ministre, le sous-ministre est chargé d'autoriser et d'effectuer les paiements à la société d'Etat. Sous la direction du sous-ministre adjoint principal des services immobiliers, la Direction des sociétés d'Etat se charge d'assurer le respect des directives formulées par le ministre ou par les organismes centraux relativement au versement de paiements et de voir à ce que les demandes de paiements soient justifiées en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Tableau 3 : Structure des activités

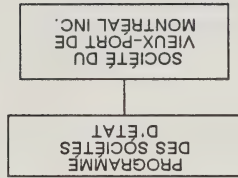


Tableau 2 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)			
1990-1991			
	Budget principal	Reel	Différence
<b>Budgétaire</b>			
Société de construction des musées	2 656	7 886	5 230
du Canada, Inc.	3 649	3 649	--
Harbourfront Corporation	25 898	14 363	28 641
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	(7 973)	33 871	(14 278)
<b>Non-Budgétaire</b>			
Prêts à la Harbourfront Corporation	3 700	--	3 700

**Explication de la différence :** Les besoins financiers réels ont été inférieurs d'environ 8,0 millions de dollars ou 23,5 % au montant prévu dans le Budget principal. Les besoins non-budgétaires sont supérieurs de 3,7 millions de dollars aux dépenses prévues dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Haussse  
(baisse)  
en millions  
de dollars

**Budgétaire**

- La Société de construction des musées du Canada, Inc. :  
- hausse du rythme des paiements des coûts de construction excédentaires du Musée canadien des civilisations.

- Harbourfront Corporation :  
- hausse des besoins pour couvrir le déficit d'exploitation de la Société et des paiements de réparation reliés à la réorganisation de la Société.

- La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :  
- baisse du niveau de financement en raison des retards du début des travaux de construction, ce qui entraînera des besoins de financement supérieurs pour les exercices suivants.

**Non-Budgétaire**

- Prêts à la Harbourfront Corporation :  
- prêts pour couvrir le paiement d'une subvention d'exploitation à la nouvelle Harbourfront 90 et pour prévoir aux besoins de fonds de roulement pour la Société réorganisée.

**B. Récemment récents**

**1. Points saillants**

En 1990-1991, les sociétés d'État ont accompli les réalisations suivantes :

- La Société de construction des musées du Canada, Inc. :  
- achèvement de la construction du Musée canadien des civilisations.

- La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :

- établissement d'une exposition permanente à la tour de l'Horloge;

- exécution de travaux par des experts-conseils en vue du développement du Secteur de l'Est;

- fouilles archéologiques à Pointe-à-Callière;

- continuation des travaux de restauration au canal Lachine;

- construction du pont-rail du canal Lachine;

- début des travaux de mise en oeuvre d'un parc au canal Lachine;

- exécution de divers travaux par l'équipe chargée de la conception, les experts-conseils et le gestionnaire du projet concernant l'aménagement de l'ensemble du territoire; et

- continuation de l'exploitation du cinéma IMAX et du programme des activités estivales populaires.

- Harbortront Corporation :

- achèvement d'une réorganisation importante et début de l'élaboration d'un plan visant l'allénation de certains biens de l'État.

**Explications des prévisions de 1991-1992 :** Les prévisions de 1991-1992 (établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1991) sont de 12,6 millions de dollars ou de 26,9 % supérieures au budget des dépenses de 1991-1992 de 46,8 millions de dollars (voir les Autorisations de dépenser, page 4-4). La différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Section I  
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992-1993

1. Points saillants

En 1992-1993, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., étant la seule Société à recevoir des paiements de ce Programme, terminera à temps les travaux prévus pour le 350<sup>e</sup> anniversaire, en 1992 de la fondation de la ville de Montréal.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Différence	Détails à la page
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	20 691	45 421	(24 730)	4-12
Non-Budgétaire				
Harbourfront Corporation	--	14 000	(14 000)	--
Total du Programme	20 691	59 421	(38 730)	

**Explication de la différence :** Les besoins financiers pour 1992-1993 sont inférieurs de 38,7 millions de dollars ou 65,2 % aux dépenses prévues pour 1991-1992. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :  
- baisse attribuable à l'achèvement du développement du site à l'exception de la jetée du Secteur du Centre. (24,7)

- Harbourfront Corporation :  
- d'autres prêts seront accordés seulement lorsque le Plan révisé financier de la Harbourfront Corporation sera approuvé. (14,0)

Hausses  
(baisse)  
en millions  
de dollars

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
<b>Programme des sociétés d'Etat</b>				
15	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	5 230 000	5 230 000	
15b	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.			
	Total -- Crédit 15	5 230 000	2 656 000	<u>7 886 000</u>
16b	Paiements à la Harbournfront corporation pour couvrir les dépenses de fonctionnement	--	2 000 000	
16c	Paiement à la Harbournfront Corporation pour couvrir les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital	--	2 150 000	
	Total -- Crédit 16	--	4 150 000	<u>3 648 932</u>
20	Paiement à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	28 641 000	28 641 000	<u>14 363 000</u>
<b>Total du Programme - Budgétaire</b>				
		33 871 000	40 677 000	<u>25 897 932</u>
<b>Non-Budgétaire</b>				
L17c	Prêts à la Harbournfront Corporation	--	3 700 000	<u>3 700 000</u>
	<b>Total Non-Budgétaire</b>	--	3 700 000	<u>3 700 000</u>



Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993	Budget principal 1991-1992
15	Programme des sociétés d'Etat	20 691	46 821
	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	20 691	46 821
Total du Programme		20 691	46 821
Crédits -- Libellé et sommes demandées			
Crédits (dollars)			
Budget principal 1992-1993		Budget principal 1991-1992	

15	Programme des sociétés d'Etat	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	pour couvrir les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital	20 691 000
----	-------------------------------	---	--	------------

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993	Budget principal 1991-1992
	Budgétaire		Total
	Fonctionnement	Dépenses en capital	
	Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	20 691	46 821
		20 691	46 821

Table des matières – Programme des sociétés d'État

Autorisations de dépenser	
A. Autorisations pour 1992-1993	4-4
B. Emploi des autorisations en 1990-1991	4-5
Section I	
Aperçu du Programme	
A. Plans pour 1992-1993	4-6
1. Points saillants	4-6
2. Sommaire des besoins financiers	4-6
B. Rendement récent	4-8
1. Points saillants	4-8
2. Examen des résultats financiers	4-9
C. Données de base	4-10
1. Introduction	4-10
2. Mandat	4-10
3. Objectif du Programme	4-10
4. Organisation du Programme en vue de son exécution	4-10
D. Perspective de planification	4-11
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	4-11
2. Initiatives	4-11
E. Efficacité du Programme	4-11
Section II	
Analyse par activité	
A. Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	4-12
Section III	
Renseignements supplémentaires	
A. Aperçu des ressources du Programme	4-15
1. Besoins financiers par article	4-15
2. Dépenses en capital	4-15
3. Recettes	4-16
4. Coût estimatif net du Programme	4-16



---

Programme des sociétés  
d'Etat  
Plan de dépenses  
1992-1993

---

## 6. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses principal de 1992-1993 du Programme des biens immobiliers comprend les recettes versées et les dépenses imputées au crédit du Programme. Les recettes comprennent toutes les recettes, soit celles à valoir sur le crédit du Programme et à valoir sur le Trésor. D'autres éléments de coût, notamment les locaux fournis gratuitement par Travaux publics et les services fournis gratuitement à TPC et aux autres ministères sont retenus pour déterminer le coût estimatif net de fonctionnement du programme.

Tableau 20 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993	Plus* autres coûts	Coût total du Programme	Moins** recettes	Coût estimatif net du Programme 1991-1992
	1 780 740	1 822	1 782 562	287 881	1 494 681
					1 301 101

\* Les autres coûts comprennent :

- les locaux fournis par ce Programme; 1 267
- les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor; 452
- les services d'émission de chèques et autres services de comptabilité fournis par Approvisionnement et Services Canada; et 25
- la partie des indemnités assumées par l'employeur et versées par Travaill Canada. 78

\* Le tableau 19 fournit des détails sur les recettes.

Le tableau 19 présente les recettes produites par le Programme des biens immobiliers par source de recettes.

Tableau 19 : Recettes par source

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	
1992-1993	1991-1992	1990-1991	
Recettes à valeur sur le crédit	168 094	173 284	181 467
Locaux à bureaux	68 270	65 207	63 847
Installations fédérales			
Total - Recettes à valeur sur le crédit	236 364	238 491	245 314
Recettes à valeur sur le Trésor	17 750	18 625	42 895
Vente de biens immobiliers			
Remboursement des subventions aux municipalités à partir du fonds renouvelable des aéroports (Transports Canada)	27 652	26 442	20 151
Locations et concessions			8
Bassins de radoub	2 865	4 220	2 102
Pont ferroviaire de New Westminster	3 250	3 250	3 174
Intérêts sur prêts			167
Divers			2 832
Recouvrements des dépenses d'exercices précédents			1 225
Rajustements des comptes à payer à la fin de l'exercice	--	--	(473)
Total - Recettes à valeur sur le Trésor	51 517	52 537	72 081
Total des recettes	287 881	291 028	317 395



4. Paiements de transfert

Les subventions et contributions représentent 20,8 % des dépenses brutes du Budget principal de 1992-1993 pour le Programme. Le tableau 18 donne un aperçu de toutes les dépenses au chapitre des subventions et contributions.

Tableau 18 : Détails des subventions et contributions

(dollars)						
Subventions		Budget des dépenses	1992-1993	1991-1992	1990-1991	Réel
Installations fédérales	Subvention à l'égard de bassins de radoub, Canadian Vickers, Montréal	180 000	180 000			--
	Subventions aux municipalités					
	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	369 378 000	367 250 000	302 367 483		
	Total des subventions		369 558 000	367 430 000	302 367 483	
	Contributions					
Coordination du Programme	Association canadienne de normalisation	12 000	12 000	12 000	12 000	--
	Institut de formation en gestion de la construction	30 000	30 000	30 000		--
	Installations fédérales	--	--	--	6 190 170	
	Contribution à la Ville de Chicoutimi					
	Total des contributions		42 000	42 000	42 000	6 202 170
Total des paiements de transfert		369 600 000	367 472 000	308 569 653		

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)					Besoins des années futures
Dépenses prévues jusqu'au, 31 mars 1992	Budget des dépenses 1992-1993				
Coût total estimatif courant		Coût total estimatif précédent			
---	---	---	---	---	---
Dépenses totales pour les grands projets d'immobilisations approuvées (énumérés ci-dessus)	145 816	---	---	---	---
Dépenses totales pour les grands projets d'immobilisations prévues (non énumérés ci-dessus)	35 777	---	---	---	---
Dépenses totales prévues pour les autres projets d'immobilisations	32 331	---	---	---	---
Total pour le Programme	213 924	---	---	---	---

**Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)**

(en milliers de dollars)					Installations fédérales (suite)			
Besoins	des	Budget des	Dépenses	Coût total	Coût total	estimatif	courant	31 mars 1992
des	années	1992-1993	jusqu'au,	prévues	estimatif	précédent	1992	1992-1993
futures	1992-1993	1992-1993	1992-1993	1992-1993	1992-1993	1992-1993	1992-1993	1992-1993
<b>RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)</b>								
Ottawa - Cité parlementaire - travaux divers (A-AF)								
16 008	13 490	1 500	1 262	10 728	Ottawa - Confédération Heights - remplacement du refroidisseur sur le toit (C-AD)	--	1 350	63
450	837	837	837	450	Ottawa - cour fédérale - nouvelle construction (C-AP)	80 000	77 851	846
75 105	1 900	1 900	1 900	75 105	Ottawa - immeuble Marshall - rénovations (C-AD)	--	3 040	1 540
2 238	13 000	13 000	13 000	2 238	Ottawa - Immeuble Mulligan - rénovations (B-AF)	--	28 950	13 712
388	3 000	3 000	3 000	388	Ottawa - Immeuble Wellington - rénovations (C-AP)	--	6 318	2 930
6 352	7 000	7 000	7 000	6 352	Ottawa - Librairie nationale - Restauration de la façade extérieure (C-AD)	--	7 000	148
3 580	5 973	5 973	5 973	3 580	Ottawa - Librairie nationale - système d'extinction automatique d'incendie (C-AD)	--	5 973	393
3 900	6 000	6 000	6 000	3 900	Ottawa - mémorial Victoria - restauration de la façade extérieure (C-AD)	--	6 000	100
9 390	12 748	12 748	12 748	9 390	Ottawa - musée national du Canada - rénovations (A-AF)	11 540	11 364	5 374
500	11 540	11 540	11 540	500	Ottawa - chaudières et commandes (A-EPA/DA)	24 064	24 064	4 719
8 649	24 064	24 064	24 064	8 649	Ottawa - Tunnels Kent Wellington - réparations majeures (B-AF)	--	4 719	10 696
--	--	--	--	--	MANITOBA	--	--	--
--	1 300	1 300	1 300	--	Winnipeg - entrepôt d'examen des douanes - rénovations (C-AD)	1 328	1 328	28
99 976	300 124	300 124	300 124	99 976	COLOMBIE-BRITANNIQUE	417 100	417 100	17 000
99 976	417 100	417 100	417 100	99 976	Routes et ponts - réseau routier du Nord-Ouest - reconstruction (A-AF)	417 100	417 100	17 000

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)					
Besoins	des	Budget des	Dépenses	Coût total	Coût total
années	futures	1992-1993	prévues	estimatif	précédent
			31 mars 1992	courant	
<b>MANITOBA</b>					
Winnipeg - immeuble du Revenu -					
		345	643	9 970	--
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
Penticton - immeuble fédéral -					
		4 000	318	4 687	--
Victoria - immeuble Custom House -					
		15	3 739	3 754	3 755
Victoria - vieil immeuble fédéral -					
		4 000	523	9 868	--
YUKON					
Whitehorse - immeuble fédéral - Phase 1 -					
		1 902	22 706	24 699	24 680
Installations fédérales					
Ile-du-Prince-Édouard					
Borden - Ponts de raccordement (C-AP)					
		3 000	16 557	26 057	--
Summerside - Centre national de					
traitement de la TPS - construction (A-AP)					
		18 000	10 505	40 000	3 525
NOUVEAU-BRUNSWICK					
Edmundston - poste de douanes -					
		2 600	3 386	6 891	3 540
QUÉBEC					
Chicoutimi - vieux port -					
		12	3 738	3 750	--
RÉGION DE LA CAPITALE					
NATIONALE (QUÉBEC)					
Aylmer - installations Nortel -					
		657	7 911	12 068	14 000
Gatineau - archives nationales - nouvelle					
construction (C-AP)					
		2 556	8 836	89 000	89 000
Hull - Complexe de la polyvalente					
Asticou - acquisition (A-AF)					
		1 304	23 352	26 288	26 288

(Renseignements supplémentaires) 3-51

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)		Dépenses 1992-1993	Budget des dépenses 1992-1993	années des futurs
<b>Locaux à bureaux (suite)</b>				
<b>NOUVEAU-BRUNSWICK (suite)</b>				
St. Stephen - immeuble fédéral - rénovations/ajout (C-AD)	1 802	2 186	943	1 243
<b>QUÉBEC</b>				
Montréal - 105 McGill - rénovations (A-EPA)	19 400	19 400	5 497	9 000
Montréal - 1420 Sainte-Catherine - rénovations (C-AD)	--	4 877	4 336	541
Québec - 330 Gare du Palais - remplacement des fenêtres (C-AD)	--	1 098	54	10
<b>RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)</b>				
Hull - installation de chauffage central Portage - mise en place de systèmes informatisés (A-AD)	2 294	4 082	970	1 500
Hull - stationnement intérieur Portage Notre-Dame - rénovations (C-AD)	--	1 300	50	1 000
<b>RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)</b>				
Ottawa - 580 rue Booth - amélioration des ascenseurs (C-AD)	--	1 632	932	700
Ottawa - 588 rue Booth - rénovations (C-AD)	--	2 426	135	2 000
Ottawa - immeuble Lorne - rénovations/ajout (C-AP)	--	11 400	753	700
Ottawa - immeuble de Statistique Canada - réaménagement du système de traitement de l'air (A-AD)	3 029	3 051	2 440	611
Ottawa - immeuble Tilley - ajout (A-AF)	10 840	10 840	10 502	338
<b>ONTARIO</b>				
Guelp - immeuble fédéral - rénovations (C-AD)	--	2 445	45	800
Thunder Bay - 201 North May - rénovations (C-AD)	1 075	4 065	335	50
Thunder Bay - 33 South Court - rénovations (C-AD)	3 000	5 745	123	535
Thunder Bay - 130 South Syndicate - rénovations (C-AD)	1 000	4 501	380	2 224

3-50 (Programme des biens immobiliers)

### 3. Dépenses en capital

Au tableau 17 figurent les grands projets d'immobilisations approuvés, ainsi qu'un sommaire des dépenses totales, notamment les coûts des grands projets d'immobilisations prévus et d'autres petits travaux d'immobilisations. Les dépenses en capital représentent 12,0 % des dépenses brutes totales du Programme de 1992-1993.

Afin de démontrer le type d'estimation et le degré d'approbation, tous les grands projets d'immobilisations sont démontrés avec l'information sur le type d'estimation (A, B, C ou D), et le degré d'approbation du Conseil du Trésor, c'est-à-dire déléguée au ministère (AD), approbation provisoire (AP) ou approbation finale (AF).

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations

(en milliers de dollars)					Grands projets d'immobilisations (approuvés) d'une valeur estimative de plus d'un million de dollars		
					Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses 31 mars 1992 jusqu'au Budget des dépenses 1992-1993
							Besoins des années futures
<b>TERRE-NEUVE</b>							
Locaux à bureaux							
St. John's - Immeuble Sir-Humphrey-Gilbert - construction (A-AF)							
14 705	18 851	14 552	571	3 728			
<b>NOUVELLE-ÉCOSSE</b>							
Amherst - vieil immeuble fédéral - rénovations (C-AD)							
--	1 000	--	500	500			
Halifax - Immeuble Ralston - rénovations (A-AF)							
15 197	19 503	17 150	2 353	--			
Halifax - Immeuble Bedford Row - rénovations (A-AF)							
--	11 714	8 827	2 587	300			
Sydney - Immeuble fédéral - rénovations (C-AD)							
5 548	5 548	3 821	532	1 195			
Truro - Immeuble fédéral - rénovations (C-PPA/DA)							
3 500	3 490	245	300	2 945			
<b>NOUVEAU-BRUNSWICK</b>							
Edmundston - Immeuble fédéral - rénovations (C-AD)							
--	1 200	349	851	--			
Frédéricton - Immeuble fédéral - rénovations (C-AD)							
--	4 786	350	1 000	3 436			
Moncton - Immeuble fédéral - Phase II - rénovations (A-AF)							
20 500	20 041	11 347	8 694	--			
Saint John - Immeuble des douanes - rénovations (C-AD)							
--	3 949	1 850	300	1 799			
Saint John - Succursale postale A - rénovations (C-AD)							
9 223	9 223	3 631	5 000	592			

(Renseignements supplémentaires) 3-49



Les **années-personnes contrôlées** sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes en fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

**Nota :** Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes contrôlées du programme par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 1991. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

Les frais de personnel afférents au Programme des biens immobiliers s'élèvent à 14,4 millions de dollars, ce qui représente 0,8 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme en 1992-1993. Des données sur les années-personnes par activité sont présentées au tableau 15. Un aperçu des besoins en personnel du Programme, par catégorie et par groupe professionnels, figure au tableau 16.

Tableau 15 : Besoins en années-personnes par activité

Coordination du Programme	240		232
	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991

Tableau 16 : Détails sur les besoins en personnel

Années-personnes Contrôlées par le Conseil du Trésor	Budget des dépenses		Echelle des traitements actuelle 1992-1993	Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993
	1992-1993	1991-1992		
Gestion	16	16	16	82 797
Scientifique et professionnelle	1	1	1	20 000-84 700
Economique, sociologie et statistiques	8	8	8	28 856-78 176
Génie et arpentage	186	186	177	17 470-72 817
Administration et service extérieur	3	3	3	17 470-72 817
Services administratifs	1	1	1	19 852-51 443
Technique	2	2	1	17 919-64 912
Soutien technologique et scientifique	10	10	11	16 504-40 509
Soutien administratif	13	13	13	16 356-40 768
Commis aux écritures et aux règlements	13	13	13	16 356-40 768
Mécanographie	13	13	13	16 356-40 768
Secrétariat, sténographie et dactylographie	13	13	13	16 356-40 768

L'expression années-personnes désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Section III  
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers des Travaux publics par article sont présentés au tableau 14.

Tableau 14 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
Personnel				
Traitements et salaires	12 455	12 288		12 883
Contributions aux régimes d'avantages sociaux	1 993	1 991		1 991
des employés			60	60
Autres frais touchant le personnel	--			
Total personnel	14 448	14 339		14 934
Biens et services				
Transports et communications	3 467	3 040		1 650
Information	244	215		306
Services professionnels et spéciaux	325 274	285 279		312 113
Location	568 116	507 032		481 970
Achat de services de réparation et d'entretien	137 485	119 264		81 618
Services publics, fournitures et approvisionnements	129 367	113 460		118 116
Toutes autres subventions ou paiements	18 815	16 503		20 533
Total biens et services	1 182 768	1 044 793		1 016 306
Total des dépenses de fonctionnement	1 197 216	1 059 132		1 031 240
Moins : recettes à valoir sur le crédit	236 364	238 491		245 314
Dépenses de fonctionnement nettes	960 852	820 641		785 926
Dépenses en capital				
Transports et communications	8	6		--
Information	8	6		--
Services professionnels et spéciaux	16 952	12 575		623
Achat de services de réparation et d'entretien	11 740	8 708		39
Services publics, fournitures et approvisionnements	55	41		37
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et/ou ouvrages	183 109	139 536		143 506
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	1 221	906		705
Toutes autres subventions ou paiements	831	616		162
Total des dépenses en capital	213 924	162 394		145 072
Paiements de transfert	369 600	367 472		308 569
Dépenses nettes du Programme	1 544 376	1 350 507		1 239 567

Chaque paiement fait suite à une demande annuelle présentée par une autorité taxatrice locale. Le montant est fixé en tenant compte de facteurs tels que l'admissibilité du bien, l'admissibilité du locataire ou de l'occupant, la valeur de chaque propriété ou ses dimensions, soit sur la façade ou soit sur la superficie, les taux d'imposition et les dispositions de la Loi et des règlements connexes.

D. Subventions aux municipalités

Objectif

L'objectif de cette activité est d'administrer le versement des subventions fédérales en remplacement d'impôt municipaux ou provinciaux.

Description

Des subventions tenant lieu d'impôts sont versées aux autorités locales en reconnaissance des services qu'elles assurent à l'égard des biens immobiliers fédéraux. Le ministère des Travaux publics administre le versement de ces subventions aux autorités taxatrices municipales et provinciales pour ses propres biens immobiliers et ceux d'autres ministères fédéraux.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 21,0 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1992-1993.

Tableau 12 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	1992-1993	Prévu	1991-1992	Réel	1990-1991
		Subventions aux municipalités					
		373 077					
		371 068					
		305 307					

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 13 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)		1990-1991	
		Budget	Différence
		Réel	principal
		305 307	
		320 288	
		(14 981)	

**Explication de la différence :** Les dépenses de 1990-91 ont été inférieures de 15,0 millions de dollars ou 4,7 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est en grande partie attribuable aux délais prescrits pour la réception des demandes des municipalités, aux délais prescrits pour les paiements émis par TPC, au nombre des demandes traitées parmi celles reçues, aux augmentations de taxes qui ont été moins prévues et aux réductions dans les paiements finaux dus aux municipalités pour diverses raisons (réduction du niveau d'évaluation, items non-éligibles, occupations par des tiers, etc.).

Données sur le rendement et justification des ressources

Des paiements sous cette activité sont émis pour environ 2 252 demandes reçues de 1 928 autorités taxatrices pour 64 500 biens ou immeubles fédéraux. Le besoin global pour l'année correspond au total des montants versés aux autorités taxatrices (exception faite des sociétés d'État).



Un projet d'aliénation d'ouvrages maritimes excédentaires a été entrepris en 1987-1988 afin de permettre au Ministère de transférer le droit de propriété et la responsabilité future de ces ouvrages aux provinces ou aux municipalités visées. La responsabilité du Ministère consiste à démolir ou à payer une partie des réparations aux autorités locales en vue d'une aliénation. Le coût des réparations, ou le montant de la contribution à verser, ne peut excéder le coût de la démolition ou 250 000 \$, soit le moins élevé des deux montants; si le montant est supérieur il faut obtenir l'approbation du Conseil du Trésor. En 1990-1991, le coût de la démolition, de la réparation ou du transfert de 56 ouvrages maritimes a été de 2,3 millions de dollars, et l'on prévoit qu'en 1991-1992, il en coûtera 4,2 millions de dollars pour 35 autres ouvrages maritimes.

En 1991-1992, le parc immobilier de Travaux publics compte 1 570 unités de logement. De ce nombre, 1 348 sont des logements à locataires multiples dont 1 092 appartiennent à l'État et 256 sont loués. Les 222 autres sont des logements à un seul locataire dont 180 appartiennent à l'État et 42 sont loués.

Le Ministère a la garde de dix barrages, d'une écluse et de trois cales sèches qui assurent le soutien des activités maritimes. TFC a également la garde du vieux canal Welland, de douze ponts, d'une digue, de 2 18 kilomètres de la route de l'Alaska et du chemin Haines (réseau routier du Nord-Ouest) et est responsable de travaux d'immobilisations pour améliorer des tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier et Mount Revelstoke). L'entretien de la route transcanadienne, dans les parcs nationaux, relève du Service canadien des parcs d'Environnement Canada. Travaux publics gère divers immeubles qui ne sont pas des immeubles à bureaux; 125 d'entre eux appartiennent à l'État et 263 sont loués. Le Ministère assure également la gestion de divers biens immobiliers excédentaires appartenant à l'État ou loués.

Conformément aux directives gouvernementales, le Ministère mène des activités de dessaisissement relatives à ces biens. Malheureusement, en raison de la détérioration d'un grand nombre de ces biens, il n'est pas facile de les aliéner, et les discussions avec les autres paliers de gouvernement au sujet du transfert de responsabilités portent sur des améliorations importantes et coûteuses à apporter aux immobilisations.

Le Ministère a cependant réussi à négocier le transfert de cinq ponts à la province du Nouveau-Brunswick. Ce transfert a été réalisé en 1990-1991 au coût total de 5 millions de dollars, à payer en deux ans.

Le Comité d'évaluation et d'examen en matière d'environnement, qui étudie le projet relatif au passage dans le détroit de Northumberland, a terminé ses audiences publiques en mars 1990. Il a terminé son rapport final en août 1990 et il recommande de modifier les plans de ce projet. Travaux publics prépare actuellement des modifications au projet qui satisferont le Comité.

Les soumissions des trois compagnies qui sont encore dans la course en vue de construire le pont de 14,5 kilomètres ont fait l'objet d'une évaluation environnementale; cette évaluation porte, entre autres, sur le problème qu'un pont pourrait éventuellement causer : retard en ce qui concerne le déglaçage du détroit de Northumberland au printemps. Si les soumissions satisfont à toutes les lignes directrices en matière d'environnement, elles seront alors évaluées quant à leurs caractéristiques financières.



Travaux publics Canada gère un portefeuille diversifié d'installations spéciales et de biens excédentaires alliant des biens désignés de la Colline du Parlement dans la région de la Capitale nationale et à Québec, aux locaux commerciaux et aux installations à usages multiples tels que les entrepôts, les laboratoires, les installations scolaires et les salles de conférence ainsi que du logement dans le Nord. Outre les installations fédérales susmentionnées, l'activité des installations fédérales est responsable d'un portefeuille diversifié de biens excédentaires, d'une écluse et de barrages, de cales sèches, de ponts et de routes. Il faut des ressources pour exploiter et entretenir les installations existantes et pour moderniser et aménager certains biens en vue de les aliéner ou de s'en dessaisir, éventuellement. Une gestion efficace suppose l'élaboration de stratégies de dessaisissement et d'aliénation ainsi que le respect des normes et des objectifs du gouvernement fédéral s'appliquant à tous les biens.

Les localités et les utilisations sont également divers. Non seulement Travaux publics doit-il loger d'autres ministères gouvernementaux, mais il doit également répondre aux besoins spéciaux du public et des parlementaires à la Chambre des communes et au Sénat. Parmi les autres localités, notons les musées particuliers, le Bureau du Conseil privé, la Bibliothèque nationale, la Cour suprême du Canada ainsi que diverses commissions royales et divers groupes de travail spéciaux. Le grand public est également important : l'écluse et les barrages, les cales sèches, les ponts, les routes et les autres biens immobiliers doivent être conservés en bon état et être sécuritaires.

En somme, la Direction générale du logement gère ses biens en vue de fournir à ses locataires un milieu de travail productif et sécuritaire et des ouvrages sécuritaires pour le grand public; elle recherche les occasions de se départir des installations dont Travaux publics n'a plus besoin ni ne font plus partie de son mandat, et d'en contrôler la garde à d'autres ministères gouvernementaux, à d'autres paliers de gouvernement ou à d'autres groupes intéressés. Il est maintenant évident cependant que dans la plupart des cas, les négociations seront longues et difficiles, et qu'elles porteront surtout sur les améliorations importantes et coûteuses à apporter et qui constituent une condition préalable à tout dessaisissement.

Le Ministère finance également les activités d'aliénation relatives à tous les biens excédentaires du gouvernement fédéral. En 1990-1991, Travaux publics a aliéné 433 biens immobiliers excédentaires, y compris ceux d'autres ministères gouvernementaux, évalués à 23,3 millions de dollars. Les démarches entreprises en 1991-1992 en vue d'aliéner des biens excédentaires appartenant à TPC, porteront sur quelque 55 biens immobiliers d'une valeur estimative de 4,0 millions de dollars et 274 autres biens immobiliers d'une valeur de 11,2 millions de dollars, et elles seront réalisées pour le compte d'autres ministères gouvernementaux. On discute actuellement du transfert de responsabilité à chaque dépositaire, en ce qui a trait à l'aliénation de biens excédentaires, et d'autres possibilités sont à l'étude.

Tableau 11 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)			
1990-1991			
Budget	principal	Réel	Différence
Dépenses brutes	189 101	169 952	19 149
Bâtiments			
Biens excédentaires	15 532	8 339	7 193
Aménagement foncier	3 482	3 172	310
Ouvrages maritimes	10 339	8 153	2 186
Routes et ponts	53 481	60 148	(6 667)
Moins : recettes à valoir sur le crédit	63 847	67 649	(3 802)
Activité nette	208 088	182 115	25 973

**Explication de la différence :** Les dépenses nettes, en 1990-1991, ont été supérieures de 26,0 millions de dollars ou 14,3 % à la somme prévue dans le Budget principal. Cette hausse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse  
(baisse)  
en millions  
de dollars

● hausse nette dans les dépenses de fonctionnement et en capital principalement pour couvrir des besoins additionnels de locaux loués et des contributions additionnelles à des municipalités et à des provinces pour le Programme d'allocation de quais excédentaires, compensée par des réductions mineures dans les dépenses en capital dues au transfert de ponts internationaux et de postes de douanes, et à une réaffectation de fonds à l'activité des locaux à bureaux; et

22,2

● baisse nette des recettes due au recouvrement des recettes commerciales et de stationnement (5,0 millions de dollars) maintenant sous l'activité des Locaux à bureaux, compensée par des recettes additionnelles (1,0 million de dollars) des ministères locataires qui payent un loyer et (0,2 million de dollars) du logement du nord.

3,8

C. Installations fédérales

Objectif

L'objectif des installations fédérales est d'administrer l'investissement et le dessaisissement des divers actifs d'un portefeuille d'installations fédérales placées sous la garde du Ministre.

Description

Cette activité porte sur la gestion d'un portefeuille de biens immobiliers placé sous la garde des Travaux publics et constitué d'immeubles fédéraux (installations à destination particulière et à utilisation partagée, constructions domiciliaires, biens désignés et installations d'urgence), de biens excédentaires, de bassins de radoub, d'une écluse, de barrages, de routes, de ponts et de projets d'aménagement foncier. Travaux publics Canada gère le rendement de ces biens afin de protéger les investissements fédéraux, de veiller au respect des normes de santé, de sécurité et d'accessibilité et de contrôler la fourniture de locaux aux locataires. Il s'agit de locaux loués ou de locaux appartenant à l'État.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 19,8 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme pour 1992-1993.

Au tableau 10, figure un sommaire des dépenses et des recettes liées à cette activité. Actuellement, un nombre limité de locataires paient un loyer en vertu d'une loi ou d'une politique gouvernementale précise. Ces recettes sont à valoir sur le crédit. Les recettes provenant de la vente d'énergie sont aussi à valoir sur le crédit.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1992-1993	1991-1992	1990-1991
Dépenses brutes		301 965	209 976	189 101
Bâtiments				
Biens excédentaires		10 750	10 908	15 532
Aménagement foncier		400	2 727	3 482
Ouvrages maritimes		6 488	8 181	10 339
Routes et ponts		32 662	40 904	53 481
		352 265	272 696	271 935
Moins : recettes à valoir sur le crédit		68 270	65 207	63 847
Activité nette		283 995	207 489	208 088

En 1991-1992, le Ministère a établi et appliqué des critères objectifs permettant de comparer les tendances relativement aux locaux occupés par les principaux locataires (superficie occupée par année-personne, coût moyen des locaux par année-personne et coût unitaire moyen des locaux occupés par le ministère locataire). Ces indicateurs, une fois perfectionnés, seront incorporés au cadre d'évaluation du rendement qui doit être achevé avec la collaboration du Bureau de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor. Grâce à ces indicateurs et à une planification stratégique améliorée, le Ministère pourra analyser les tendances des années à venir et élargir son horizon de planification.

TPC dispose aussi d'un portefeuille actif de baux. En 1990-1991, le répertoire du ministère de locaux loués contenait 2 483 baux représentant 2 003 300 mètres carrés. En 1991-1992, le nombre de baux est passé à 2 543 (dont 706 ont été renouvelés) pour une superficie totale de 2 067 700 mètres carrés. Le Ministère prévoit qu'en 1992-1993, le répertoire des baux passera à 2 572, dont 507 renouvellements de bail, et la superficie totale louée devrait atteindre quelque 2 151 300 mètres carrés.

En 1990-1991, TPC a fourni au total 4 879 400 mètres carrés de locaux à bureaux à ses locataires. En 1991-1992, il devrait fournir des locaux à bureaux d'une superficie totale de 4 908 000 mètres carrés. Ce chiffre devrait passer à 4 967 300 mètres carrés en 1992-1993 (voir le tableau 9 ci-dessous).

Tableau 9 : Locaux à bureaux

(en milliers de mètres carrés)	1992-1993	1991-1992	1990-1991
Locaux de l'État	2 295,7	2 320,0	2 335,8
Locaux obtenus par bail-achat	520,3	520,3	520,3
Locaux loués	2 151,3	2 067,7	2 003,3
Total	4 967,3	4 908,0	4 879,4

Le Ministère continue de perfectionner ses indicateurs de rendement du capital investi (RCI) afin de protéger et d'accroître la rentabilité économique de ses biens. En 1991-1992, il s'est servi de ces indicateurs pour analyser le rendement du capital investi de son portefeuille. L'analyse a révélé que 24 % des immeubles échantillonnés appartenant à l'État ont produit un rendement négatif du RCI. En 1992-1993, l'on s'attend à ce que 20 % des biens continuent d'avoir un rendement négatif du RCI.

TPC s'efforce de maintenir à un niveau raisonnable le nombre de locaux vacants prêts à louer. En 1990-1991, la superficie totale des locaux vacants prêts à louer représentait 39 000 mètres carrés sur un répertoire de 4,8 millions de mètres carrés, soit 0,8 % du répertoire fédéral. Ce pourcentage se compare avantageusement à celui des locaux vacants prêts à louer dans le secteur privé. En 1991-1992 et 1992-1993, TPC maintiendra un taux de locaux vacants prêts à louer d'environ 1 %. En comparaison avec le secteur privé, on estime qu'un taux d'occupation de 3 % ou 4 % est un taux presque nul, compte tenu du temps requis pour le déménagement et l'emménagement des locataires.



●	hausse dans les dépenses de fonctionnement due à l'acquisition de locaux loués additionnels afin de pourvoir aux besoins des ministères locaux;	91,0
●	hausse dans les dépenses en capital due à la construction de divers projets, comprenant le nouveau Centre national de traitement de la TPS, l'Agence spatiale canadienne et des améliorations permettant l'accès à diverses installations appartenant à l'État et obtenues par bail-achat; et	11,0
●	hausse des recettes provenant des locataires du gouvernement et de tiers qui payent un loyer.	(19,2)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité Locaux à bureaux sera évalué en fonction d'un certain nombre de critères, notamment le règlement des différends avec les locataires, l'amélioration des communications avec ces derniers, la fourniture de locaux (dans les délais demandés), l'établissement de mesures pour déterminer les taux d'occupation, l'acquisition de locaux loués ou de locaux obtenus par bail-achat, la construction d'installations de l'État, l'achat d'installations et l'identification des locaux dans le répertoire des Travaux publics.

Le Ministère a réglé avec succès plusieurs différends régionaux avec les locataires. Travaux publics Canada a reçu plus de 530 demandes de dérogation aux normes du logement depuis janvier 1989 et toutes ont été réglées avec succès par voie de consultation et de dialogues.

Le Ministère veut continuer d'insister sur l'importance d'avoir une rétroaction des locataires et d'établir un bon dialogue avec eux. De plus, il entend avoir davantage recours à des pratiques novatrices telles que l'accueil officiel des nouveaux locataires au moment de l'occupation des locaux, la formation de groupes de locataires chargés de discuter des questions courantes et la décentralisation du processus de prise de décisions pour un règlement plus rapide des différends à l'échelle régionale. Le Ministère fera davantage appel à des représentants des locataires pour les fins suivantes : préciser les besoins stratégiques et opérationnels des locataires en matière de logement, améliorer la planification à long terme, faire connaître les répercussions des initiatives du Ministère à la grandeur du gouvernement et fournir des renseignements précis sur l'utilisation des locaux tels qu'il est indiqué dans les systèmes d'information de TPC.

Travaux publics a aussi continué d'améliorer ses délais dans la fourniture des locaux.

# Sommaire des ressources

Cette activité représente 56,8 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1992-1993.

Un résumé des dépenses et des recettes pour cette activité est présenté au tableau 7. À l'heure actuelle, les organismes non gouvernementaux et un certain nombre de locataires de l'administration fédérale paient un loyer conformément à une loi donnée ou à une politique gouvernementale. Ces recettes sont à valoir sur le crédit.

**Tableau 7 : Sommaire des ressources de l'activité**

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991	
Dépenses brutes	1 012 186	921 275	861 487
Moins : recettes à valoir sur le crédit	168 094	173 284	181 467
Activité nette	844 092	747 991	680 020

Résultats financiers de l'exercice précédent

**Tableau 8 : Résultats financiers de 1990-1991**

(en milliers de dollars)			
Budget 1990-1991	Réel	Budget principal	Différence
Dépenses brutes	861 487	759 539	101 948
Moins : recettes à valoir sur le crédit	181 467	162 302	19 165
Activité nette	680 020	597 237	82 783

**Explication de la différence :** En 1990-1991, les dépenses nettes ont été supérieures de 82,8 millions de dollars ou 13,9 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants :

(Locaux à bureaux) 3-37



L'objectif des locaux à bureaux est d'assurer une gestion de la fourniture de locaux à bureaux centralément afin de mettre à la disposition des locataires fédéraux des bureaux convénables et sûrs, de promouvoir un environnement de travail productif et d'optimiser l'investissement fédéral dans les immeubles.

### Objectif

#### B. Locaux à bureaux

#### Description

Travaux publics fournit les locaux et les services connexes à 104 ministères et organismes locataires. Compte tenu de sa responsabilité à l'égard de la gestion, il doit répondre aux besoins des locataires en examinant toutes les possibilités offertes dans le contexte fédéral. Ainsi il peut choisir de répondre à un besoin en offrant des locaux faisant partie de l'inventaire des biens appartenant à l'État, en achetant une nouvelle propriété, en louant du secteur privé ou en recourant à une entreprise conjointe de bail-achat.

Le Ministère doit appliquer les politiques et les normes régissant le nombre, la qualité et l'emplacement des locaux tout en respectant les lois, les règlements et les politiques en matière de logement. En raison de la prise de conscience accrue à l'égard des questions environnementales, des problèmes de santé et de sécurité et de l'engagement pris par Travaux publics en vue de fournir un environnement de travail favorisant la productivité, la gestion efficace de cette fonction deviendra de plus en plus complexe et soulèvera un nombre croissant de défis. Les ressources nécessaires aux immobilisations et au fonctionnement pour répondre à ces demandes sont gérées selon des méthodes éprouvées générant des produits de placements raisonnables.

Le portefeuille des locaux à bureaux est divisé en quatre catégories budgétaires ayant des objectifs précis :

- Acquisitions de biens :
  - fournir de nouvelles installations appartenant à l'État ou améliorer ses installations actuelles et l'infrastructure connexe;
- Bail :
  - fournir des locaux à bureaux en louant des propriétés à bail;
- Bail-achat :
  - fournir des locaux à bureaux en recourant à la formule de bail-achat; et
- Fonctionnement et entretien de biens de l'État :
  - assurer le fonctionnement et l'entretien des installations appartenant à l'État et des infrastructures connexes.

Dans le cadre de la planification, le Ministère s'est engagé à améliorer la gestion de ses recettes et à accroître les recettes provenant de tiers. En 1990-1991, Travaux publics avait prévu recevoir des ministères fédéraux et des autres locataires des recettes de location s'élevant à 230,0 millions de dollars. Le montant réel perçu a été de 245,3 millions de dollars, soit 15,3 millions de dollars de plus que le montant prévu.

Travaux publics s'est également engagé à réduire l'écart entre les prévisions et les dépenses réelles grâce à la planification et il a déjà obtenu certains résultats. À cette fin, le Ministère surveille étroitement sa situation financière en comparant les dépenses prévues et les dépenses réelles. En 1989-1990, le montant total disponible s'élevait à 1 348,9 millions de dollars alors que les dépenses réelles ont été de 1 337,4 millions de dollars, soit 99,1 % du total disponible. En 1990-1991, le pourcentage était de 98,6 %, représentant 1 484,9 millions de dollars de dépenses réelles contre 1 505,6 millions de dollars disponibles.

Tableau 6 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)				
1990-1991				
Budget principal				
Différence				
A-P	\$	A-P	\$	A-P
Coordination du Programme				
	46 152	232	42 740	240
				3 412
				(8)

**Explication de la différence :** En 1990-1991, les dépenses brutes ont été supérieures de 3,4 millions de dollars ou 8,0 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausses  
(baisse)  
en millions  
de dollars

- hausse des dépenses de fonctionnement, comprenant les coûts des salaires associés au règlement des ententes, afin de rencontrer efficacement tous les besoins pour la gestion du Programme. 3,4

**Données sur le rendement et justification des ressources**

Le rendement de l'activité de la coordination du Programme doit être mesuré en fonction de la qualité des plans et de leur présentation dans les délais raisonnables, des prévisions exactes des hausses de recettes et des baisses de dépenses et du nombre et de la qualité des politiques et des modalités.

Travaux publics a élaboré plusieurs plans stratégiques pour promouvoir la planification et la coordination du Programme. Ceux-ci comprennent le plan opérationnel plurianuel, le plan plurianuel des ressources humaines, le plan de technologie informatique, le plan de communication, le plan de recherche et de développement et le plan d'investissements à long terme. Le Ministère est à élaborer un plan des biens immobiliers qui regroupera les plans de gestion des biens, les plans de gestion des investissements et le plan de logement pour les locataires, lequel est en préparation.

La politique sur le plan de gestion des biens, adoptée par Travaux publics au cours de l'exercice 1986-1987, prévoit élaborer, au cours d'une période de cinq ans, un tel plan pour chacun des 380 immeubles à bureaux appartenant à l'État dont le Ministère a la garde. D'ici la fin de l'exercice 1991-1992, 141 plans auront été préparés. En 1992-1993, on prévoit terminer 71 plans de gestion des biens. Des 380 immeubles à bureaux appartenant à l'État, 45 sont voués au transfert, à la démolition ou à l'aliénation. Par conséquent, aucun plan de gestion des biens n'a été préparé pour ceux-ci.

A. Coordination du Programme

Objectif

L'objectif de la coordination du Programme est d'assurer la prestation de politiques et de conseils opérationnels au Ministre et à la direction du Ministère.

Description

La coordination du Programme prévoit un cadre stratégique pour le Programme des biens immobiliers, permet de coordonner tous les besoins en ressources humaines et d'établir des pratiques de gestion éprouvées pour en assurer l'efficacité. Cette activité a pour but d'élaborer des politiques et des normes pour les modalités de planification opérationnelle et financière applicables aux rapports; elle permet également d'introduire des contrôles pour gérer les investissements du gouvernement dans des biens immobiliers précis sous la garde de Travaux publics afin de les réglementer et de les protéger, puis d'administrer les locaux nécessaires aux autres ministères. Elle comprend également l'élaboration de politiques, de plans et de dispositions permettant au Ministre de s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des situations de développement nécessaire au portefeuille de biens immobiliers du Ministère.

En qualité de gardien, la Direction générale du logement doit retenir à contrat les services pertinents de Travaux publics ou du secteur privé pour acheter, vendre ou conserver les biens immobiliers.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 2,4 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1992-1993.

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réel	
		1992-1993		1991-1992		1990-1991	
\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
43 212	240	23 959	240	46 152	232		
Coordination du Programme							

- Subventions aux municipalités : Un examen du Programme de subventions aux municipalités révèle qu'il satisfait aux objectifs visés d'équité et de justice et qu'on ne peut déterminer de solutions de remplacement satisfaisantes en ce qui concerne la réalisation du Programme. Il y a cependant encore certaines améliorations à apporter en ce qui concerne les municipalités : retard dans les paiements finals; ajustements effectués par les ministères relativement aux subventions demandées; et exclusions qui ne s'appliquent pas aux particuliers contribuables. L'étude présente également un certain nombre de recommandations concernant l'administration et le fonctionnement du système.
- Projet de bail-achat de Place Canada : Dans l'ensemble, ce projet a été une réussite en ce sens qu'on a atteint le principal objectif qui était de fournir, à long terme, des locaux à bureaux pour les ministères du gouvernement fédéral. Le choix de la méthode de design et bail-achat selon laquelle on utilise un critère de rendement a cependant entraîné des retards et des coûts imprévus. On a terminé le projet conformément aux niveaux de financement révisés du Conseil du Trésor; il a été achevé environ 15 mois après la date prévue au moment de l'approbation effective du projet. À la fin du projet, le loyer, y compris le coût du terrain, était presque deux fois plus élevé que celui des baux à court terme de locaux comparables; mais le prix des loyers a augmenté de presque 50 % depuis et il se rapproche du loyer à long terme de Place Canada; et



- le concept de milieu de travail productif pour les locataires fédéraux continue d'être un élément-clé pour la définition de l'orientation du Programme des biens immobiliers et l'évaluation par le ministère de son rôle de gestionnaire de biens. Les travaux avancent en ce qui concerne les processus de planification et les stratégies élaborées, y compris la définition plus précise des critères d'évaluation de la disponibilité, la formation du personnel en matière d'exploitation d'immeubles et l'élaboration continue de plans de gestion des biens utilisés chaque année pour la planification de la gestion des immeubles et l'établissement des budgets; et

- pour ce qui est du contrôle de la rentabilité du Programme des biens immobiliers, le ministère a mis au point plusieurs indicateurs de rendement en vue de mesurer, le rendement de ses biens; il y a notamment un nombre d'immeubles qui n'atteignent pas les objectifs d'investissement fixés (selon les dépenses totales engagées à l'égard des immeubles à bureaux par rapport aux recettes totales générées par les loyers imputés au prix du marché par locataire), le pourcentage de locaux vacants commercialisables et le nombre de biens excédentaires; en 1991-1992, le Ministère a établi que 24 % des biens examinés généraient un revenu négatif et que 1,7 % de la superficie totale était constituée de locaux vacants commercialisables. Travaux publics compte présentement 328 biens immobiliers qui ont été déclarés excédentaires. À la fin de 1991-1992, le Ministère aura aliéné 86 d'entre eux, évalués à 17,1 millions de dollars, ainsi que 347 biens immobiliers d'autres ministères du gouvernement évalués à 6,2 millions de dollars.

- Gérer les investissements immobiliers de TPC en choisissant la solution offrant le meilleur rapport coûts-avantages; il peut s'agir d'achat, de construction, de bail-achat ou de crédit-bail :

- pour répondre aux besoins à long terme des locataires, le Ministère étudie les solutions offrant le meilleur rapport coûts-avantages. TPC possède actuellement (ou est en voie d'acquérir par bail-achat), au nom de Sa Majesté, 60 % des locaux à bureaux utilisés par le gouvernement fédéral; les autres locaux soit 40 % sont loués du secteur privé et sont, de ce fait, soumis aux fluctuations du marché et aux pressions de la demande; et

- en 1990-1991, le Ministère a entrepris 13 nouveaux projets de construction, a acheté un bien additionnel et il a mis en oeuvre 2 projets de rénovation; dans le cas de 32 autres projets de rénovation, on a terminé les étapes de la planification et de la conception préliminaire.

- Le groupe de la vérification interne et de l'évaluation a entrepris deux évaluations importantes de projets ou d'activités faisant partie du Programme des biens immobiliers au cours de l'année 1990-1991 :



## E. Efficacité du Programme

L'efficacité du Programme des biens immobiliers doit être évaluée en fonction de son objectif qui est de gérer un portefeuille diversifié de biens immobiliers appartenant à l'État dans le but de fournir aux locataires du gouvernement fédéral des locaux appropriés et d'optimiser les investissements. Il est possible d'évaluer, de façon plus spécifique, l'efficacité du Programme en examinant ses principales fonctions :

- Répondre aux besoins des locataires en leur fournissant des locaux appropriés et sécuritaires afin d'assurer un milieu de travail favorisant la productivité :
- en 1991-1992, le Ministère a fourni 4,8 millions de mètres carrés de locaux à bureaux à 104 locataires fédéraux (ministères et organismes) et à environ 875 locataires non gouvernementaux et tierces parties;
- en 1991-1992, le loyer moyen par année-personne sera de 5 000 \$ environ (150 000 années-personnes), la superficie moyenne par année-personne étant de 18 à 25 mètres carrés, selon les besoins du locataire. Ces moyens d'évaluer le rendement continueront d'être améliorés au cours de la prochaine année;
- le Ministère continue de rationaliser le processus de livraison des locaux loués, et il tentera de faire passer le délai moyen de livraison, qui varie actuellement entre 12 à 24 mois, à un délai de 6 à 12 mois;
- dans la période de deux ans commençant en 1991-1992, environ 2 500 des 6 500 conventions d'occupation seront renouvelées. Le Ministère continue de vérifier si ces conventions se terminent à temps et si elles correspondent aux besoins des locataires. Il est prévu que cette demande de locaux, en terme de quantité et de qualité, fera augmenter le nombre de locaux loués, et
- la plupart des immeubles à bureaux appartenant à l'État arriveront bientôt à la fin de leur vie utile (l'âge moyen des immeubles à bureaux est plus de quarante ans). L'entretien de ces biens et la prestation de services d'un certain niveau aux locataires actuels demeureront pour le Ministère un défi de taille.
- Gérer tous les biens immobiliers du Ministère en observant toutes les normes de santé et de sécurité et en fournissant aux locataires fédéraux un milieu de travail productif et en faisant en sorte que le rendement des investissements soit raisonnable :
- en ce qui concerne les matières dangereuses, comme Travaux publics connaît mieux ses biens immobiliers, il pourra davantage procéder d'une façon pro-active pour ce qui est des BPC, de l'amiante, des réservoirs de stockage souterrains ainsi que pour les chlorofluorocarbones (CFC) qu'il possède. Cependant, le Ministère aura besoin de ressources supplémentaires s'il veut réussir à éliminer progressivement ces produits conformément aux délais prévus dans la Loi canadienne sur la protection de l'environnement.

- Travaux publics a discuté avec le conseil municipal de Weiland au sujet du transfert du vieux canal à la ville. Le ministère poursuivra ces discussions. Le Conseil du Trésor a approuvé une stratégie concernant la gestion de l'aliénation de ces biens;
  - on a élaboré des stratégies de désinvestissement qui comportent le transfert de la responsabilité financière des tronçons de la *route transcanadienne* traversant les parcs nationaux à Transports Canada; elles comprennent aussi le financement des immobilisations en ce qui concerne la *route de l'Alaska* pendant deux autres années; TPC discute également de la question du dessaisissement avec le territoire du Yukon et la province de Colombie-Britannique;
  - en 1990-1991, cinquante-six des quais ont été transférés à des municipalités avec une contribution ou ont été démolis; et
  - des négociations sont en cours avec douze ministères concernant le transfert de 92 **baux spéciaux**.
- Stratégie d'aliénation concernant les biens excédentaires** : Une stratégie d'aliénation des biens excédentaires a été élaborée et l'aliénation (de l'immeuble fédéral, à St. Mary's, en Ontario), est maintenant terminée. On a retardé d'autres plans d'aliénation de biens excédentaires jusqu'à ce qu'une décision soit prise concernant l'occupation de locaux par la Société canadienne des postes.
- Loyers de la Société canadienne des postes (SCP) fixés selon les prix du marché** : Des études sont en cours afin de fixer le loyer de locaux occupés par la SCP selon les prix du marché. Des négociations sont prévues avec la SCP à ce sujet.
- Loyers des logements en commun fixés selon les prix du marché** : TPC a commencé à mettre en oeuvre certaines recommandations relatives à l'étude sur le logement, par exemple la décision d'établir les loyers selon les prix du marché et de demander à d'autres ministères gouvernementaux s'ils sont intéressés par un transfert de la garde de locaux. Les discussions sont poursuivies pendant toute l'année avec des représentants syndicaux et d'autres ministères gouvernementaux de même qu'avec le Secréariat du Conseil du Trésor.
- Santé et Sécurité** : Des travaux urgents en matière de sécurité ont été réalisés sur des biens maritimes et terrestres, grâce à une affectation de 5 millions de dollars pour 1991-1992.
- Règlements et tarifs applicables aux cales sèches** : La troisième phase des augmentations prévues des tarifs applicables aux cales sèches a été reportée suite à la reconstruction d'une société de réparation du secteur privé sur la côte ouest. TPC réexaminera les tarifs proposés en tenant compte de la nouvelle situation.

Travaux publics a également continué son processus de planification de gestion des biens en vue de présenter un cadre stratégique qui facilitera les décisions de la direction en ce qui concerne le portefeuille du Ministère. Les niveaux de ressources de plus en plus serrés n'ont pas aidé TPC à atteindre son objectif initial en ce qui concerne les plans de gestion des biens. À la fin de 1991-1992, TPC aura terminé les plans de gestion de biens de 42 % de ses locaux à bureaux et 44 % des installations fédérales qui continueront de faire partie de son parc immobilier.

#### **Elaboration de politiques : Voici quelles sont les initiatives dans ce domaine :**

- politique sur le financement de la sécurité physique afin de préciser les implications financières de l'annonce du rôle de Travaux publics en ce qui concerne la politique sur la sécurité du gouvernement du Canada;
- participation à l'élaboration des deux politiques du Conseil du Trésor approuvées en 1991-1992 : garder le milieu de travail et conditionnement physique en milieu de travail. Le Ministère a également élaboré des lignes directrices internes en vue de préciser son rôle dans la mise en œuvre des politiques; et
- participation à l'initiative visant à élaborer une politique du patrimoine pour le gouvernement du Canada.

**Incidence d'un milieu de travail productif :** Travaux publics a dressé un plan en vue d'étudier l'incidence du lieu de travail sur la productivité des employés; on a examiné la productivité d'employés avant et après leur relocalisation afin que soient bien documentées et quantifiées les répercussions, positives et négatives, des aspects du lieu de travail tels que l'aire allouée, la qualité du bureau et la qualité de l'air.

#### **Gestion des investissements :**

**Initiatives des secteurs public et privé :** On a déterminé un certain nombre de projets potentiels. Il y a par exemple le projet du bloc 56 à Vancouver. Ce projet représente une initiative conjointe avec la ville de Vancouver; il prévoit l'aménagement de terrains de l'État à des fins fédérales et municipales.

**Besoins de nouveaux locaux/cadre de location :** On a élaboré un processus de location amélioré, ce qui diminuera les contraintes de temps et améliorera la qualité du produit.

**Analyse des investissements :** Un système d'analyse de micro-ordinateur économique des investissements a été élaboré; on l'utilisera pour évaluer les possibilités d'investissements.

#### **Dessais/évaluation/allocation de biens excédentaires :**

- Travaux publics a réussi à négocier le transfert de cinq ponts internationaux à la province du Nouveau-Brunswick. Ce transfert a été achevé en 1990-1991;
- on a élaboré une stratégie de négociation concernant le transfert de la partie du Yukon de la route de l'Alaska au gouvernement territorial; elle a été approuvée par le Conseil du Trésor (CT) en juillet 1990. Les négociations seront terminées en 1991-1992;
- TPC a reçu l'approbation du Conseil du Trésor concernant un mandat de négociation relatif au dessaisissement du pont Perley aux provinces de l'Ontario et du Québec;

**Cadre de contrôle des locaux pour bureaux :** TPC a élaboré une soumission officielle à présenter au Conseil du Trésor afin d'obtenir l'autorisation de continuer à déléguer des pouvoirs en ce qui a trait aux locaux pour bureaux. L'approbation de la soumission permettrait à TPC de promouvoir des politiques relativement aux locaux pour bureaux. Cette soumission a été élaborée en collaboration avec les locataires et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

## Gestion des biens :

**Rendement minimum acceptable :** Travaux publics a entrepris plusieurs initiatives relatives au rendement minimum acceptable des investissements dans la gestion de ses immeubles à bureaux; il a, par exemple, déterminé le rendement minimum acceptable, évalué le travail fourni en vue d'obtenir ce rendement et élaboré des plans d'action pour améliorer le travail fourni.

**Gestion des recettes :** On a réalisé plusieurs études sur les bases de données, les pratiques et les processus utilisés par TPC en vue de générer, d'identifier, de prévoir et de percevoir les recettes. On a donc étudié les processus, des solutions ont été élaborées en vue de simplifier les méthodes de facturation et la gestion des recettes, et l'on a présenté des recommandations en vue d'améliorer le contrôle de la gestion des recettes.

**Rendement des biens :** TPC a perfectionné, amélioré ses moyens et d'évaluer le rendement des biens, de prévoir les besoins en ressources, de contrôler les frais d'exploitation, de gérer les locaux vacants ou sous-utilisés et d'adopter les pratiques de gestions de biens du secteur privé. En vue d'évaluer la rentabilité du Programme des biens immobiliers, TPC a établi des indicateurs de rendement, par exemple des comparaisons de coûts unitaires par rapport au secteur privé et entre les régions, ainsi que le rendement des objectifs d'investissement, et il a exercé un contrôle à l'égard de ces indicateurs.

**Projets-pilotes réalisés de concert avec la Direction générale des Services immobiliers :** On a fait appel à des organisations privées de gestion immobilière pour établir le cadre de projets-pilotes afin qu'il soit possible d'évaluer dans quelle mesure les services offerts par la Direction générale des Services immobiliers peuvent se comparer à ceux qu'offre le secteur privé. C'est à partir des résultats de ces projets que seront examinés et comparés les niveaux de service offerts. On utilisera également les données recueillies pour établir les domaines de compétence, tant au sein de la Direction générale du logement que dans celle de la Direction générale des Services immobiliers, en ce qui concerne les pratiques actuelles utilisées dans le secteur privé pour ce qui est de la gestion des biens et du logement.

**Disponibilité :** On utilise ce moyen pour évaluer les biens du ministère à l'égard de 15 aspects qui, estime-t-on, décrivent les exigences fonctionnelles des locataires en ce qui concerne la satisfaction des besoins opérationnels de leur Programme. Le processus d'évaluation a commencé en 1991-1992; il portait sur un ensemble pilote de biens de l'Etat. Cette évaluation a porté sur environ 10 % des immeubles à bureaux de l'Etat, dont Travaux publics a la responsabilité.

**Gestion du parc immobilier :** En vue d'évaluer le bien-fondé de son parc immobilier, le ministère a agrandi sa base d'information sur les biens, examiné les méthodes actuelles d'évaluation des biens, amélioré le système d'information sur les installations, et il a élaboré des politiques sur la gestion des locaux vacants commercialisables.



**Marge de manœuvre et responsabilités des locataires :** Un protocole d'entente a été établi officiellement avec Emploi et Immigration Canada afin d'accroître la marge de manœuvre et les responsabilités dans le domaine des services aux locataires. Une convention directrice d'occupation des locaux type spécifiant les responsabilités bilatérales a été élaborée et des discussions préliminaires ont eu lieu avec un certain nombre de ministères afin de rendre officielles les CDO des locaux en 1992-1993.

**Planification à long terme des besoins en locaux :** Travaux publics a communiqué avec de nombreux ministères clés au sujet des points indiqués dans son plan pluriannuel, afin d'établir l'importance et la priorité des projets, de rendre les locataires plus conscients des besoins en information et d'assurer une planification prudente du logement.

**Profil de service :** Des profils de service accordant aux locataires une plus grande marge de manœuvre pour déterminer leurs besoins en locaux, ont été élaborés sous forme de projets pilotes, pour cinq ministères. Le processus, ainsi que son incidence potentielle sur les acquisitions obtenues par bail-achat, a été mis à l'essai et examiné dans le cadre d'un important projet de réinstallation.

**Utilisation des ressources :** Deux études parallèles ont été mises en œuvre afin d'établir le rapport entre le lieu de travail et les améliorations sur le plan de la productivité et de déterminer les ressources requises pour fournir les locaux, l'ameublement et le matériel, par année-personne. On a également établi les coûts de réinstallation des fonctionnaires. Les deux études ont fait l'objet de consultations approfondies avec les locataires et les organismes centraux.

**Gestion des installations assistée par ordinateur (GIAO) :** La possibilité d'intégrer l'utilisation de la technologie de la GIAO à l'important projet de regroupement des locaux en 1991-1992 pour quelques carrés au Parc Tunney a été très bien accueillie. Par conséquent, Santé et Bien-être social Canada accroit l'utilisation de cette technologie afin d'inclure une initiative nationale de regroupement. L'intégration de la GIAO se fera sur une période de quatre ans, parallèlement aux initiatives de l'administration centrale et des bureaux régionaux, et produira en fin de compte une base de données commune, détaillée et exacte que se partageront le ministère locataire et Travaux publics.

**Satisfaction des clients :** Le ministère a établi un système de "Représentants des locataires" afin d'améliorer les communications avec les locataires et la planification à long terme et d'évaluer, de contrôler et d'accroître le niveau de satisfaction des clients, et il a offert à ses employés des cours dans les domaines suivants : meilleure prévision des demandes des locataires; stratégies d'optimisation des locaux; milieux de travail productifs; et services aux locataires. En outre, cinq groupes de discussion et de travail, dirigés par les locataires, ont une incidence sur la fourniture de locaux pour bureaux aux locataires fédéraux, comme la gestion des installations stratégiques, la bureautique, les normes qualitatives et les normes régissant les locaux pour bureaux et les services immobiliers.

**Le logement comme ressource de gestion :** Des initiatives ont été prises afin d'indiquer aux locataires la quantité de locaux fournis, les divers coûts associés au logement, les préoccupations stratégiques et opérationnelles et les stratégies liées à ces préoccupations.

## Gestion du Programme :

**Réseau international :** Le réseau au travail, qui comprend les cadres responsables des installations de pointe, a continué de fournir à Travaux publics la capacité d'échanger expériences et points de vue sur les tendances et les changements dans le domaine du logement avec d'autres niveaux de gouvernement et le secteur privé. Le Programme d'échange de tâches se poursuit avec le ministère australien des Travaux publics, afin de transférer les données relatives aux milieux de travail productifs, à l'optimisation des ressources et à la satisfaction des clients.

**Satisfaction des clients/Orientation opérationnelle :** Un système de représentants des locataires a été établi à l'administration centrale afin d'entretenir des relations efficaces avec les locataires pour déterminer les besoins des clients et s'assurer qu'on y répond efficacement et pour échanger des renseignements stratégiques. Des stratégies de communications se rapportant aux relations avec les locataires et à la satisfaction des clients ont été élaborées et mises en œuvre afin de tenir les ministères locataires, les organismes centraux et le secteur privé au courant des plans et des initiatives à long terme du Ministère. De plus, un protocole d'entente a été signé avec Emploi et Immigration Canada, accordant à ce locataire une plus grande marge de manœuvre pour choisir un responsable des services aux locataires.

**Plan stratégique sur la technologie de l'information :** La Direction générale du logement a dirigé le Groupe de travail sur la revitalisation de l'informatique du Ministère, mis sur pied afin d'assurer une approche ministérielle coordonnée relativement aux investissements des systèmes.

**Système de subventions aux municipalités :** Les travaux entrepris en 1990-1991 au sujet du nouveau système de subventions aux municipales se poursuivent et doivent être terminés avant la fin de l'exercice 1992-1993.

**Indicateurs de rendement :** Les travaux de contrôle et de précision des indicateurs de rendement de la Direction générale se sont poursuivis.

**Paiements des services :** La Direction générale du logement a évalué les paiements des services comme suit :

- au moment de réviser sa Convention générale de services (CGS) avec la Direction générale des Services immobiliers, le Logement a participé à l'élaboration d'un cadre de mise sur pied de projets pilotes où les contrats de services avec le secteur privé seront utilisés pour évaluer les types et les niveaux de services fournis par la Direction générale des Services immobiliers et pour promouvoir l'acquisition de compétences spécialisées sur place, en ce qui a trait aux pratiques de gestion des biens et du logement du secteur privé. Les résultats des projets pilotes serviront à évaluer l'optimisation des ressources; et
- l'évaluation de la qualité et des niveaux de services fournis par la Gestion intégrée, comparativement au secteur privé, sont en cours.



**Initiatives des secteurs publiques et privées :** Travaux publics mettra en pratique des stratégies pour des initiatives de dépenses en capital avec le secteur privé et autres niveaux du gouvernement dans des centres urbains sélectionnés.

**Cadre régissant les acquisitions obtenues par bail :** Un certain nombre d'améliorations, recommandées à la suite de vérifications internes et externes effectuées pour améliorer la réponse aux attentes et réduire les délais d'exécution, doivent être mises en oeuvre.

**Besoins en nouveaux locaux :** Un système sera créé afin de contrôler et de surveiller les considérations financières reliées aux besoins non financiers. Certains outils à être mis en place pour appuyer ce système sont : des indicateurs de rendement pour la gestion efficiente et en temps opportun des projets en capital et de prise à bail; et un système national de suivi pour les projets en capital et de prise à bail.

**Stratégies d'investissements en centres urbains :** Travaux publics continuera d'élaborer et de mettre en place des stratégies pour la région de la Capitale nationale, Montréal et Toronto, et travaillera aussi avec les organismes localitaires afin de mettre en place des plans stratégiques pour les besoins à long terme.

**Stratégies de dessaisissement :** Le Ministère doit continuer à élaborer des stratégies de dessaisissement individuelles pour le reste des biens maritimes et terrestres comme l'écluse et le barrage de St. Andrews et le barrage de French River, dans le but de négocier le meilleur accord au plus bas coût possible. Un certain nombre d'initiatives spécifiques en matière de dessaisissement doit être mise en oeuvre : discussions visant le transfert du vieux canal Welland à la ville de Welland; transfert potentiel, à Transports Canada, des responsabilités se rattachant au programme d'immobilisations de Travaux publics pour la route transcanadienne; et transfert potentiel du pont Perley aux provinces de l'Ontario et du Québec.

**Aliénation des biens de surplus :** Le Ministère doit élaborer des stratégies d'aliénation de ses biens de surplus faisant partie de l'inventaire existant, ainsi que des biens devenant excédentaires.

**Transferts de la garde :** TPC doit poursuivre les négociations de transfert de la garde avec Pêches et Océans Canada, en ce qui a trait au transfert d'environ douze biens à TPC et d'un bien à Pêches et Océans. En plus du transfert de 32 installations frontalières à Revenu Canada, Douanes et Accise (RC-DA) déjà effectué, il y aura d'autres négociations en vue du transfert de cinq autres installations à ce ministère.

**Loyer du marché – Société canadienne des postes (SCP) :** Selon l'entente détaillée de gestion immobilière et de service négociée en 1982 entre TPC et SCP, l'imputation pour le logement entre les deux organismes est basée sur le principe de la passation des coûts. En 1992-1993, une nouvelle stratégie pour introduire les loyers au prix du marché pour les espaces occupés sera établie.

**Loyer du marché – Logement du Nord :** À compter du 1<sup>er</sup> avril 1992, les loyers au prix du marché seront introduits pour les logements du Nord gérés par Travaux publics et occupés par d'autres ministères.

Le Ministère élabore plusieurs stratégies pour gérer un portefeuille de biens diversifié, afin de réagir aux nombreuses influences externes qui déterminent et redéfinissent les demandes en locaux, tout en gérant efficacement les immobilisations du gouvernement.

**Optimisation des locaux :** Dans le cadre de la rationalisation continue de l'inventaire, TPC poursuit ses projets d'optimisation des locaux afin de maximiser l'utilisation des locaux appartenant à l'État, de réduire les coûts de location et d'établir une meilleure répartition entre les locaux appartenant à l'État et les locaux loués.

**Contrôle des plaintes des locataires :** La Direction générale du logement doit introduire une initiative permettant de faire le lien entre le rendement de ses biens et le niveau de satisfaction des locataires en ce qui concerne ces biens. La Direction générale pourra contrôler et évaluer la satisfaction des locataires au moyen d'un réseau de communications et de rapports sur les plaintes, permettant ainsi à TPC non seulement d'utiliser ses ressources limitées là où elles sont le plus nécessaires, mais aussi d'élaborer ses stratégies à plus long terme pour faire le lien entre le rendement des biens et la satisfaction des locataires.

**Gestion des recettes :** Le Ministère doit mettre en œuvre les pratiques et les méthodes de gestion des recettes élaborées en 1991-1992.

**Disponibilité des baux du secteur privé :** La Direction générale établira un document amélioré de base lequel assurera que l'espace loué par TPC du secteur privé rencontre la disponibilité requise par les locataires.

**Stratégie de réaménagement – accords d'occupation des locaux (AO) :** Travaux publics doit élaborer une stratégie pour effectuer les améliorations de base à apporter aux immeubles, au besoin, à l'expiration de chaque AO. Fondée sur les modèles du secteur privé, où les améliorations sont une condition du renouvellement du bail et sont recouvrées par l'augmentation du loyer, cette stratégie doit permettre d'allier amélioration de l'inventaire et satisfaction des locataires. Elle assurera que les rénovations essentielles ou le remplacement sont effectués, évitant ainsi la réinstallation coûteuse des locataires quittant des locaux appartenant à l'État pour des locaux loués.

**Amélioration du rendement énergétique :** Le Ministère doit collaborer avec Énergie, Mines et Ressources Canada et avec Hydro Ontario sur la question de l'amélioration du rendement énergétique afin de promouvoir la réduction de la consommation d'énergie et des coûts à long terme pour les biens de TPC.

**Programme environnemental :** Le Ministère doit élaborer des plans pour faciliter son engagement en ce qui a trait au Programme environnemental du gouvernement, conformément au niveau de financement disponible. Ces mesures comprennent les plans de participation au Programme national d'assainissement des lieux contaminés.

**Gestion des investissements :** En tant que gardien et acheteur de services de biens immobiliers, Travaux publics agit comme chef de file au sein du gouvernement pour promouvoir une gestion des investissements plus efficace et plus rentable. La Direction générale du logement élaborera et mettra en œuvre des stratégies qui traduisent l'engagement du gouvernement à protéger l'environnement et à améliorer ses produits de placement. La Direction générale a élaboré des stratégies visant à améliorer les possibilités d'investissement pour ses projets d'immobilisations et de crédit-bail.

**Gestion des locaux :** La Direction générale du logement assure l'interface entre les demandes des ministères locales et la fourniture de locaux par la gestion des biens et la gestion des investissements. Le groupe est chargé d'élaborer les politiques et les méthodes servant de cadre aux normes de logement s'appliquant aux locaux, comme la quantité et la qualité des locaux, l'élaboration de procédés pour améliorer la planification stratégique et opérationnelle du logement, et la liaison et la consultation avec les locaux sur des sujets d'intérêt mutuel.

**Conventions directrices d'occupation des locaux :** TPC doit tenter activement de conclure des accords officiels avec les ministères et les organismes afin de spécifier les responsabilités ayant trait à la fourniture de locaux. L'instrument de ces responsabilités accrues sera la convention directrice d'occupation (CDO) des locaux, qui explique les responsabilités respectives et les exigences en matière de rapport de TPC et des ministères locaux.

**Planification de l'espace à long terme :** La Direction générale du logement continuera de mettre en place un procédé amélioré pour la planification du logement en y impliquant tous les ministères locaux. Ce procédé portera sur un cycle de planification de deux ou trois années et prendra en considération l'environnement actuel de planification, les changements du programme reliés et la provision d'espace disponible par l'entremise des biens de l'État et du secteur privé.

**Logement en tant que gestion de ressources :** La Direction générale du logement fournira une série de matériel informatif à l'usage des cadres supérieurs des ministères locaux en ce qui a trait à l'étendue et à l'ampleur du logement maintenu pour eux par TPC. Les données comprendront le montant d'espace fourni, les différents coûts associés à cet espace, les soucis stratégiques et opérationnels, et les stratégies reliées à ces soucis.

**Locaux d'usage commun :** TPC préparera des plans en vue d'entreprendre, de concert avec Approvisionnement et Services Canada, les organismes centraux et certains clients de TPC, une étude de faisabilité afin de savoir s'il est pertinent de fournir des locaux d'usage commun pour des services tels que le personnel, les finances et l'administration et des locaux spéciaux à usage partagé, par exemple les salles de réunions et les salles de conseil.

**Satisfaction des clients/Orientation opérationnelle :** La Direction générale du logement doit préciser sa stratégie pour qu'elle soit axée sur la définition des besoins des locaux et la satisfaction de leurs attentes, en ayant recours aux représentants des locaux à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux et en offrant à ses employés des cours sur le service aux clients.

**Transfert de responsabilité :** La Direction générale doit obtenir sous peu l'approbation du Conseil du Trésor pour accroître ses pouvoirs en matière de logement; ainsi, les ministères locaux auront plus de contrôle sur les normes régissant leurs locaux pour bureaux.

**Gestion des biens :** La gestion des biens s'intéresse principalement au volet approvisionnement du Programme des biens immobiliers, en fournissant les locaux prescrits par les changements apportés au Programme et par les demandes des locaux, et en s'assurant que la source d'approvisionnement, l'inventaire des biens, est gérée avec la plus grande efficacité et la plus grande efficacité possible.

L'approche stratégique du Ministère en ce qui concerne la gestion de son inventaire de biens est axée sur deux priorités importantes : fournir un environnement sûr et productif aux utilisateurs de ses installations et maintenir la valeur économique des biens. Ces objectifs dépendent de l'intégrité de la qualité et de l'état des biens immobiliers.



Compte tenu des objectifs du Programme, le Ministère entreprendra les initiatives suivantes en 1992-1993 :

**Gestion du Programme :** Comme le Ministère continue d'orienter ses efforts vers produits de placement et sur la réduction du déficit, TPC continuera d'avoir d'intéressants défis à relever. La Direction générale du logement déterminera les meilleures pratiques de gestion à utiliser, élaborera des stratégies de communication dynamiques à l'intention des locataires et de la population, mettra en place des structures de reddition des comptes plus efficaces et plus efficaces, et s'efforcera de promouvoir un milieu de travail stimulant laissant place à la reconnaissance des efforts des employés.

**Plan stratégique sur la technologie de l'information (PSTI) :** On déterminera la portée des applications du Plan et on analysera les autres méthodes possibles pour répondre à ces besoins. Ces travaux sont effectués conjointement avec les initiatives ministérielles afin de réévaluer le modèle technique et la planification de systèmes des autres directions générales.

**Réseau sur les lieux de travail :** La Direction générale du logement continuera d'assurer la liaison, avec les entreprises les plus importantes du secteur privé et leurs associés, avec les établissements d'enseignements et les autres gouvernements, afin de comprendre les tendances et les pratiques dans le domaine du logement. On mettra l'accent sur les solutions créatives pour fournir des locaux en période de restrictions et sur la transmission de ces renseignements aux locataires.

**Protection civile :** La Direction générale du logement participera à un examen interministériel des mesures de protection publique, mettra en oeuvre des dispositions révisées en matière de garde et de locataires pour les installations d'urgence du gouvernement, préparer des plans opérationnels pour la Régie nationale d'urgence pour la construction, en collaboration avec les provinces et les territoires, et commencera l'élaboration des plans afin d'assurer la continuité des opérations ministérielles essentielles en cas de catastrophe.

**Paiements des services :** La Direction générale du logement évaluera les paiements des services. Elle participera à l'élaboration et à l'évaluation de projets pilotes (contrats de services avec le secteur privé) quant aux types et aux niveaux de services si l'on compare la Direction générale des Services immobiliers et le secteur privé, et de promouvoir l'établissement de compétences spécialisées sur place ainsi que le recours aux pratiques de gestion des biens et du logement du secteur privé. Quant à la Gestion intégrée, des évaluations seront également effectuées au sujet de la qualité et des niveaux des services par rapport à ceux du secteur privé.

**Subventions aux municipalités :** L'élaboration d'un nouveau système de subventions aux municipalités se poursuit. La mise en oeuvre de ce système électronique, qui permettra d'améliorer les rapports et le contrôle des dépenses et d'augmenter l'efficacité, a été reportée à 1992.

- report des demandes des locataires qui n'ont pas été financées en 1991-1992, ce qui constitue un problème direct, étant donné les pressions déjà prévues pour 1992-1993.

#### ● Gestion des biens :

- responsabilités potentielles liées à la détérioration des routes, des ponts et des barrages pour la reconstruction desquels il n'y a pas de fonds disponibles;
- échéances proposées pour les questions environnementales et besoins en ressources connexes auxquels il est impossible de satisfaire à l'heure actuelle;
- objectifs économiques et sociaux de l'administration fédérale, comme l'accessibilité, la protection de l'environnement, les garderies sur les lieux de travail, la condition physique, la présence fédérale, le logement communautaire, la sécurité et le patrimoine;

- tendances sociales générales comme la conscience de l'importance de l'environnement et l'apparition de groupes de pression intéressés à une seule question;

- demandes accrues des locataires pour obtenir des locaux mieux adaptés, notamment des installations technologiques de pointe, et faire faire des travaux de modernisation; augmentation des connaissances et de la sensibilisation des locataires quant aux questions environnementales se rapportant à l'intérieur des immeubles;

- parc vieillissant du ministère, pour lequel des rénovations importantes sont souvent requises afin que les immeubles soient conformes aux normes de plus en plus rigoureuses sur le plan de la santé et de la sécurité;

- nécessité d'augmenter le rendement du capital investi (RCI) tout en maintenant un milieu de travail productif.

#### ● Gestion des investissements :

- climat d'incertitude sur les marchés immobiliers;

- adaptations potentielles aux mandats et aux plans ministériels en raison des initiatives gouvernementales en vue d'un fédéralisme renouvelé;

- difficultés dans les négociations relatives aux stratégies de dessaisissement pour certains biens comme les barrages, les bassins de radoub, les ponts et les routes;

- nécessité d'évaluer le rôle de propriétaire du gouvernement fédéral relativement à des biens spécifiques;

- biens fédéraux qui vieillissent et se détériorent, nécessitant, dans bien des cas, des réparations importantes ou le remplacement, afin d'éviter les lourdes responsabilités associées aux risques de défaillance de la structure; et

- limite imposée par la loi sur les dépenses en capital et en frais d'exploitation du gouvernement.

## D. Perspective de planification

### 1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Les principaux facteurs externes qui influeront sur le Programme des biens immobiliers et sur les ressources en 1992-1993, par fonction, sont les suivants :

- Gestion du Programme :
  - difficultés à recruter et à conserver des employés possédant les niveaux élevés de compétences requis, et accroissement des besoins en formation sur l'utilisation du matériel de traitement électronique des données;
  - restriction des fonds et des ressources humaines en raison du programme permanent de réduction du déficit du gouvernement;
  - changements constants dans les responsabilités et les mécanismes de financement, afin de répondre aux besoins en locaux et en aménagement des locaux; et
  - législation provinciale nouvelle (et prévue) autorisant les municipalités à percevoir des taxes élevées sur les propriétés non résidentielles, ce qui s'appliquera à la plupart des immeubles fédéraux, aux fins de subventions de remplacement d'impôts municipaux.

- Gestion des locaux :
  - attentes accrues en ce qui a trait au rendement des installations tout en reconnaissant que les employés constituent la ressource la plus importante;
  - liens plus accentués entre les locaux pour bureaux (aspects positifs et négatifs) et la productivité, la santé, la sécurité et le bien-être des employés;
  - réaffectation continue des fonctionnaires d'un ministère à l'autre découlant de l'introduction d'initiatives importantes du gouvernement;
  - augmentation des pressions pour l'obtention de locaux adéquats et sûrs dans les délais prescrits;
  - nécessité d'établir un ordre de priorité pour les demandes des locataires, en raison des locaux insuffisants;
  - rationalisation de la demande de service de haute qualité des clients, compte tenu des ressources restreintes;
  - mise en oeuvre des recommandations de FP 2000 concernant les budgets d'exploitation en se fondant sur le système de financement par "l'utilisateur" du Ministère;
  - établissement de nouveaux mécanismes pour la planification et le contrôle de l'attribution des locaux pour bureaux, en raison du déblocage des années-personnes;
  - changements dans les méthodes de travail, comme le partage des tâches et le travail à la maison; et



Les quatre activités du Programme des biens immobiliers comportent quatre fonctions répondant aux définitions suivantes :

**Gestion du programme** : Les activités de la Gestion du programme consistent à superviser les ressources humaines et financières, ainsi que les ressources en matière de biens et d'information qui sont nécessaires à la mise en œuvre du Programme des biens immobiliers. Cette fonction comprend l'élaboration des politiques, des normes et des pratiques qui régissent la planification opérationnelle et financière, ainsi que les modes de procédure de rapport et les mécanismes de contrôle utilisés pour administrer les locaux des locataires, réglementer et protéger les biens de TPC, et gérer le portefeuille des investissements. Cette fonction comprend également la protection civile.

**Gestion des locaux** : Cette fonction vise à assurer la satisfaction de la clientèle dans le cadre des politiques et des règlements établis par l'administration gouvernementale. Cette fonction comprend l'élaboration et des règles de procédure se rapportant aux besoins des locataires, aux normes opérationnelles dont ces derniers doivent tenir compte, à la planification stratégique, à la diffusion de l'information aux locataires, ainsi qu'à l'examen et à l'analyse des tendances manifestées par les locataires en matière de logement.

**Gestion des biens** : Les activités de la Gestion des biens consistent à s'assurer que les installations de l'Etat soient bien entretenues. Cette fonction comprend l'élaboration des normes et des règlements visant à assurer l'efficacité et l'efficacité du rendement des biens sociaux, ainsi que le rendement pouvant être attendu pendant le cycle de vie des biens et le rendement des investissements du portefeuille de TPC.

**Gestion des investissements** : Ces activités portent sur l'optimisation des possibilités d'investissement du gouvernement. Cette fonction comprend la gestion des ressources financières associées au portefeuille, notamment l'acquisition de biens immobiliers par la construction, l'achat, la location et le bail-achat, ainsi que le désinvestissement, la transmission, la disposition ou la cession par vente, le transfert de responsabilité ou la démolition.

**Structure organisationnelle** : La Direction générale du logement exerce ses fonctions à l'administration centrale et dans cinq régions. L'administration centrale est responsable de la coordination du programme et informe les régions des projets du plan opérationnel. Grâce à cette structure, la Direction générale possède un cadre stratégique efficace pour la gestion des biens du Ministère.

Le gestionnaire responsable des résultats du Programme des biens immobiliers est le sous-ministre adjoint (SMA) du Logement; il bénéficie de l'appui du directeur général du Logement (exploitation) à l'administration centrale. Les cinq directeurs régionaux du Logement assurent la mise en œuvre du Programme.

Le directeur général et les directeurs de la Direction générale du logement à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel. À cette fin, ils établissent des objectifs, des politiques, des modalités et des systèmes grâce auxquels il est possible d'assurer les services; ils voient à ce que le cadre du plan opérationnel soit en place et reste efficace; ils s'assurent que leurs employés sont compétents et reçoivent les directives appropriées; et ils contrôlent le rendement de façon continue afin de conserver une qualité de service appropriée.

Les directeurs de la Protection civile et des Subventions aux municipalités à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel pour ces services.

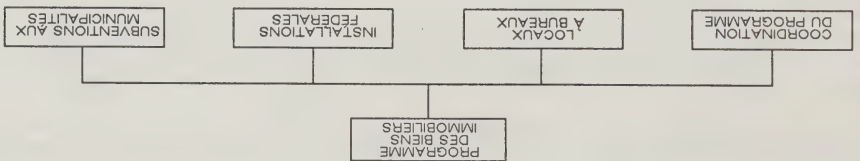
### 3. Objectif du Programme

Le Programme des biens immobiliers a pour objectif d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers fédéraux afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser l'investissement effectué dans les biens.

Pour atteindre l'objectif, le Programme des biens immobiliers répond aux besoins des locataires en utilisant des installations appartenant à l'Etat, louées et obtenues par bail-achat.

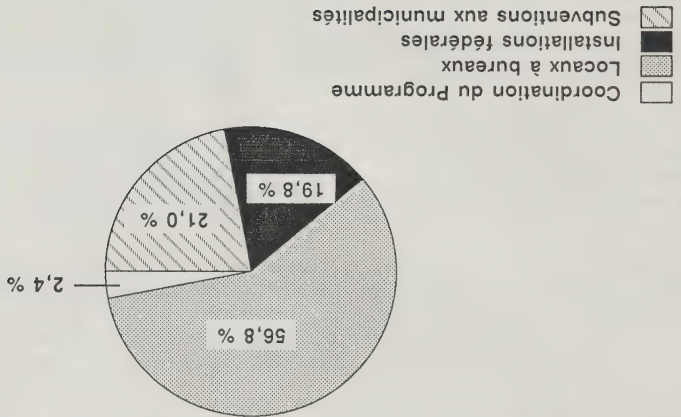
### 4. Organisation du Programme en vue de son exécution

**Structure des activités :** Le Programme des biens immobiliers regroupe quatre activités, normalement la coordination du Programme, les locaux à bureaux, les installations fédérales et les subventions aux municipalités. L'objectif de chacune de ces activités est décrit à la section II.



Au tableau 4, figurent les ressources réparties entre les quatre activités. Environ 2,4 % des dépenses brutes vont à la coordination du Programme, 56,8 % aux locaux à bureaux, 19,8 % aux installations fédérales et 21,0 % aux subventions aux municipalités.

Tableau 4 : Affectation en 1992-1993 des ressources par activité (pourcentage)



C. Données de base

1. Introduction

La Direction générale du logement de Travaux publics gère le Programme des biens immobiliers. À ce titre, elle administre un portefeuille diversifié de biens immobiliers en vue de fournir un environnement de travail sûr et favorisant la productivité pour les clients fédéraux et, à cette fin, elle recourt à des pratiques de gestion reconnues.

Ce portefeuille regroupe deux catégories principales de biens :

- **Locaux à bureaux**, comprenant 380 immeubles de bureaux appartenant à l'État et 9 obtenus par bail-achat, évalués à environ 3 milliards de dollars ainsi que 2 572 baux représentant une dépense annuelle de 556 millions de dollars; et

- **Installations fédérales**, évaluées à près de 6 milliards de dollars comprenant des ponts, des routes, des bassins de radoub, des barrages et une écluse; 1 397 installations diverses appartenant à l'État, telles des laboratoires, des entrepôts, des installations d'urgence et des unités d'habitation; 18 points d'intérêt nationaux comme les Édifices du Parlement; 561 immeubles loués; et 328 propriétés excédentaires.

Les principales responsabilités du Programme sont d'assurer la gestion :

- des besoins de logement des locataires en fournissant des locaux appropriés et sûrs qui offrent un environnement de travail favorisant la productivité;
- des biens du Ministère en inventaire en veillant à ce que ceux-ci soient conformes aux normes de santé et de sécurité afin d'offrir un environnement de travail qui favorise la productivité et de réaliser des produits de placements raisonnables; et
- du portefeuille de biens immobiliers de Travaux publics grâce à l'achat, la construction, le bail-achat et le crédit-bail en exécutant des analyses coûts-avantages.

2. Mandat

Au terme de la Loi sur les travaux publics, le Ministère est responsable de "l'administration, de la charge et de la gestion des bâtiments et propriétés qui ne relèvent pas d'autres ministères" et il doit assurer "le chauffage, l'entretien et la réparation des immeubles de l'État, apporter tous les changements qui y sont parfois requis et fournir du mobilier et des accessoires."

Les autres lois visées sont la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les subventions à l'égard des bassins de radoub, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur la route transcanadienne, la Loi sur les subventions aux municipales, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa et la Loi sur la protection civile.

Haussse  
(baisse)  
en millions  
de dollars

●	Installations fédérales :	- haussse nette dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital principalement pour couvrir des contributions pour l'aliénation de certains quais excédentaires, des projets reliés aux besoins de santé et de sécurité, et les besoins de locaux loués additionnels, compensée par une réaffectation de fonds à l'activité des locaux à bureaux.	22,2
●	Subventions aux municipalités :	- baisse des paiements législatifs aux municipalités et autres autorités taxatrices pour les subventions en remplacement de l'impôt; et	(14,8)
	- baisse des dépenses de fonctionnement.	(0,2)	
●	Recettes à valoir sur le crédit :	- haussse des recettes provenant des locataires du Ministère et de tiers qui payent un loyer.	(15,4)

Tableau 3 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)			
1990-1991			
Budget	Réel	Différence	
Coordination du Programme	46 152	42 740	3 412
Locaux à bureaux	861 487	759 539	101 948
Installations fédérales	271 935	249 764	22 171
Subventions aux municipalités	305 307	320 288	(14 981)
Moins : recettes à valoir sur le crédit	245 314	229 951	15 363
	1 484 881	1 372 331	112 550
Années-personnes : Contrôlées par CT	232	240	(8)
Autres	--	--	--
	232	240	(8)

**Explication de la différence :** Les besoins financiers réels nets ont été supérieurs à ceux prévus au Budget principal, soit 97,2 million de dollars. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

- Coordination du Programme :
  - hausse dans les dépenses de fonctionnement et en capital, comprenant les coûts des salaires associés au règlement des ententes contractuelles.
- Locaux à bureaux :
  - hausse dans les dépenses de fonctionnement principalement due à l'acquisition de locaux loués additionnels afin de pourvoir aux besoins des locataires du Ministère; et

91,0

- hausse dans les dépenses en capital principalement due à une réaffectation de fonds de l'activité des installations fédérales afin de combler les besoins exigés par le plan d'immobilisations du ministère pour des projets sous cette activité.

11,0



- négociations avec les provinces de l'Ontario et du Québec au sujet du concert avec Transports Canada, entraînant le dessaisissement des cinq ponts internationaux à la province du Nouveau-Brunswick;
- poursuite des discussions avec la ville de Welland pour arriver à une entente sur le dessaisissement du canal Welland;
- négociations entreprises avec la ville de Vancouver au sujet d'un projet de développement conjoint des secteurs public et privé concernant le "bloc 56", un terrain important que possède le gouvernement fédéral au centre-ville de Vancouver;
- création d'une stratégie de dessaisissement pour le vieux-port de Québec qui sera présentée au Conseil du Trésor;
- création et mise en oeuvre d'un système d'analyse des investissements sur micro-ordinateur afin de faciliter l'approbation de projets; et
- utilisation d'une allocation spéciale de 5 millions de dollars pour financer les projets de santé et de sécurité se rapportant aux biens maritimes et terrestres.



- rapprochement entre les données du Service d'information de gestion sur les locaux (SIGL) et les données d'un des principaux locataires, afin d'améliorer la qualité des données sur les locaux.
- Gestion des biens :
  - les plans de gestion des biens ont été terminés en mars 1991 pour 42 % des immeubles dans le répertoire de TPC;
  - une nouvelle politique de TPC en matière de financement de la sécurité physique a été élaborée afin de clarifier les implications financières du rôle de TPC en fournissant la sécurité physique sous la Politique de sécurité du gouvernement;
  - les consultations se sont poursuivies avec le Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet de l'élaboration d'une politique en matière de garderies, à la suite d'une évaluation, par province, de la possibilité d'installer des garderies dans les bureaux fédéraux;
  - mise en oeuvre des plans d'action afin de combler les lacunes de l'inventaire dans les domaines de l'accessibilité, du programme environnemental, de FP 2000, et efforts renouvelés afin de contrôler les progrès dans le domaine de la gestion des déchets dangereux, en particulier l'entreposage et la manutention des biphényles polychlorés (BPC); et
  - étude détaillée du logement communautaire et recommandations sur le sort futur de ces biens.
- Gestion des investissements :
  - la révision des tarifs et des règlements concernant les bassins de radoub a été retardée en attendant la stabilisation de l'industrie de construction et de réparation des bateaux de la Côte ouest;
  - les travaux avec le Service canadien des parcs ont commencé, en ce qui a trait à une stratégie de transfert des responsabilités pour la reconstruction des tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux et à une stratégie d'investissement provisoire pour l'exploitation et l'entretien;
  - l'analyse environnementale du projet de raccordement du détroit de Northumberland est terminée et des consultations publiques importantes ont eu lieu, ce qui a mené à un accord au sujet des mesures à prendre concernant la débâcle des glaces et d'autres critères environnementaux de conception;
  - élaboration d'une politique de la direction générale sur le transfert de la garde et négociations au sujet du transfert de locaux réservés à des fins particulières au ministère des Communications, à Santé et Bien-être social et à la Gendarmerie royale du Canada, et début de discussions en vue de transférer la garde de locaux loués à la plupart des ministères dépositaires;
  - investissements en capital essentiels relativement à la route transcanadienne et la route de l'Alaska, conformément à la stratégie d'investissement approuvée, en attendant les résultats des négociations concernant le dessaisissement;

## B. Rendement récent

### 1. Points saillants

Points saillants des réalisations du Programme, par fonction, en 1990-1991 :

- **Gestion du Programme :**
  - le guide de la Direction générale du logement expliquant les politiques et les méthodes du Ministère est terminé à environ 55 %;
  - les consultations ont eu lieu en vue d'établir une convention générale de services avec la Direction générale des Services immobiliers, ce qui comprend une analyse indépendante des structures tarifaires;
  - les changements apportés au processus de rapport sur les indicateurs de rendement ont été mis en oeuvre afin d'améliorer la fiabilité et la cohérence des renseignements, et le transfert du processus de rapport au contrôleur du Ministère a été coordonné;
  - un réseau international de cadres responsables des installations de pointe a été établi pour l'échange de renseignements;
  - des plans de communications ont été élaborés et mis en oeuvre afin d'informer les locataires des principales initiatives en matière de politiques ayant une incidence sur les relations avec les locataires et la planification;
  - les consultations ont eu lieu en vue d'établir une convention générale des services avec la Direction générale des services d'architecture et de génie; et
  - l'élaboration de plans d'intervention immédiate pour le Ministère, de plans d'abris provinciaux, de plans pour la Régie nationale d'urgence pour la construction et d'un plan national d'intervention en cas de tremblement de terre s'est poursuivie.
- **Gestion des locaux :**
  - amélioration des communications par la mise en oeuvre de discussions entre les locataires afin de faciliter l'échange de renseignements et de comprendre les stratégies ministérielles ayant une incidence sur le logement;
  - mise à jour du Plan des biens immobiliers qui regroupe les propositions du Ministère concernant les besoins des locataires, l'amélioration des biens et les possibilités d'investissement, et mise à jour de la stratégie opérationnelle quinquennale pour la Direction générale du logement;
  - direction de l'intégration de la technologie de la Gestion des installations assistés par ordinateur (GIAO) à titre d'outil électronique essentiel à la planification et à la prévision des besoins en locaux;
  - élaboration d'une série de politiques et de concepts comme les **conventions directrices d'occupation** des locaux et le **service** pour faciliter le transfert des responsabilités relatives aux locaux pour bureaux; examen et approbation (s'il y a lieu) de quelque 220 exceptions au chapitre 120 du Manuel de la politique administrative; et

Explication des prévisions pour 1991-1992 : Les prévisions pour 1991-1992 (établies d'après les données dont disposait la direction le 30 novembre 1991) dépassent d'environ 34,2 millions de dollars le montant prévu au Budget principal de 1991-1992 qui était de 1 316,3 millions de dollars (voir les autorisations de dépenser, page 3-4). Cette différence est attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars		
	●	une réduction dans les fonds de fonctionnement afin de refléter la réduction budgétaire imposée de 3 %;
(19,6)	●	hausse dans les dépenses de fonctionnement pour couvrir principalement l'acquisition de nouveaux locaux loués pour divers locataires du Ministère, comprenant l'Office national de l'énergie et le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS);
6,5	●	fonds additionnels pour différents projets d'immobilisations, comprenant le nouveau Centre national de traitement de la TPS, l'immeuble Mulligan et des améliorations permettant l'accessibilité à diverses installations appartenant à l'Etat et obtenues par bail-achat; et
16,2	●	hausse des subventions législatives en remplacement de l'impôt aux municipalités et autres autorités taxatrices.
31,1		

	●	Locaux à bureaux :	-	baisse nette des recettes due au changement pour Approuvisionnements et Services Canada (ASC) de client non-remboursable pour les opérations d'approvisionnement (8,5 millions de dollars), compensée par des recettes additionnelles des autres clients qui payent un loyer (3,3 millions de dollars) ;	5,2
	-	haussé des dépenses de fonctionnement pour couvrir des réparations essentielles aux installations appartenant à l'Etat et obtenues par bail-achat;	25,3		
	-	haussé des dépenses de fonctionnement pour tenir compte des besoins en nouveaux locaux loués pour les locataires du Ministère; et	70,0		
	-	baisse du niveau des dépenses en capital due à des ajustements aux mouvements de la trésorerie exigés par le plan d'immobilisations du Programme des biens immobiliers.	(4,4)		
	●	Installations fédérales :	-	haussé dans les dépenses de fonctionnement afin de pourvoir aux réparations essentielles et aux besoins en nouveaux locaux loués des locataires du Ministère;	23,7
	-	haussé du niveau des dépenses en capital due à des ajustements des mouvements de la trésorerie exigés par le plan d'immobilisations du Programme des biens immobiliers; et	55,9		
	-	haussé nette des recettes des ministères locataires qui payent un loyer (7,1 millions de dollars), compensée par une baisse due au changement pour ASC de client non-remboursable pour les opérations d'approvisionnements (4,0 millions de dollars).	(3,1)		
	●	Subventions aux municipalités :	-	haussé nette des subventions législatives en remplacement de l'impôt aux municipalités et autres autorités taxatrices (2,1 millions de dollars), compensée par une diminution des dépenses de fonctionnement (0,1 million de dollars).	2,0

## 2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)											
Budget des dépenses 1992-1993						Prévu 1991-1992					
Recettes à Dépendes						Recettes à Dépendes					
valeur sur le crédit nettes						valeur sur le crédit nettes					
Détails						Détails					
à la page						à la page					
3-33						3-33					
Coordination du programme						Coordination du programme					
43 212						23 959					
1 012 186						173 284					
168 094						921 275					
844 092						272 696					
283 995						371 068					
68 270						65 207					
373 077						371 068					
Subventions aux municipalités						371 068					
373 077						371 068					
352 265						207 489					
Installations fédérales						207 489					
1 780 740						238 491					
Total du Programme						1 350 507					
240						240					
Autres						240					
Années-personnes : Contrôlées par CT						240					
240						240					
240						240					
240						240					

Tableau 2 : Différence dans les dépenses nettes

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1992-1993		Prévu 1991-1992	
Différence		Différence	
1 544 376		1 350 507	
Total du Programme		193 869	

**Explication de la différence :** Les besoins financiers nets pour 1992-1993 sont supérieurs de 193,9 millions de dollars ou 14,4 % aux dépenses prévues pour 1991-1992. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- Coordination du Programme :
  - hausse des coûts des salaires et traitements pour couvrir les augmentations dues à l'inflation; et

0,1

- hausses nettes des dépenses de fonctionnement dues à une réduction budgétaire imposée de 19,6 millions de dollars reflétée en entier contre l'activité de la coordination du Programme en 1991-1992 et subéquemment distribuée parmi les autres activités en 1992-1993, compensée par une diminution de 0,4 million de dollars pour les autres frais de fonctionnement.

19,2



Gestion des biens :

- élaborer un cadre de prise de décision se rapportant aux projets d'optimisation des locaux (voir page 3-23) ;

- établir un réseau de rapports sur les communications et les plaintes des locataires pour faire le lien entre le rendement des biens et la satisfaction des locataires (voir page 3-23) ;

- mettre en oeuvre les solutions trouvées pour améliorer les pratiques et les procédés du Ministère en matière de gestion des recettes (voir page 3-23) ;

- indiquer des critères d'entretien dans la documentation du Ministère sur les appels d'offres de location à bail, de concert avec la Direction générale des Services immobiliers (voir page 3-23) ;

- élaborer une stratégie prévoyant les améliorations fondamentales concernant les immeubles et les locaux, à l'expiration de chaque accord d'occupation de locaux (voir page 3-23) ;

- promouvoir l'économie d'énergie dans le cadre de projets conjoints d'amélioration du rendement énergétique avec les secteurs public et privé (voir page 3-23) ; et

- élaborer des plans d'action, conformément aux approbations de budget fournies, afin de participer au programme environnemental du gouvernement (voir page 3-23).

#### ● Gestion des investissements :

- établir une stratégie finale et la mettre en oeuvre afin d'appliquer activement les initiatives les plus importantes, avec d'autres niveaux de gouvernement et le secteur privé, lorsque c'est faisable et approprié (voir page 3-23) ;

- évaluer la pertinence du mécanisme actuel d'acquisition par bail-achat (voir page 3-24) ;

- établir un système de contrôle financier pour les nouvelles demandes de locaux non financées (voir page 3-24) ;

- poursuivre l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies pour les centres urbains et des plans stratégiques pour les besoins à long terme (voir page 3-24) ;

- poursuivre l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies pour le dessaisissement de barrages, de bassins de radoub, de ponts et de routes (voir page 3-24) ;

- élaborer des stratégies d'aliénation pour les biens de surplus de TPC (voir page 3-24) ;

- poursuivre les négociations de transfert de la garde avec d'autres ministères pour des biens spécifiques (voir page 3-24) ;

- mettre en oeuvre le loyer du marché pour la Société canadienne des postes (voir page 3-24) ; et

- mettre en oeuvre le loyer du marché pour les ensembles résidentiels, lorsque les autres ministères sont locaux (voir page 3-24).



Section I  
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992-1993

1. Points saillants

Pour 1992-1993, les objectifs suivants, présentés par fonction, ont été établis pour le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada (TPC). Pour la description détaillée des quatre fonctions, voir la page 3-18.

- Gestion du Programme :
  - effectuer la mise en oeuvre du Plan stratégique sur la technologie de l'information (voir page 3-21) ;

- assurer la liaison avec les principaux groupes du secteur privé, les établissements d'enseignement et les autres niveaux de gouvernement afin de mieux connaître les tendances dans le domaine du logement et de partager cette information avec les intervenants et les parties intéressées (voir page 3-21) ;

- aider le ministre à s'acquitter de ses responsabilités liées aux urgences par l'élaboration de plans et l'amélioration continue de la capacité de réagir du Ministère (voir page 3-21) ;

- évaluer les paiements des services du Ministère par rapport aux normes du secteur privé (voir page 3-21) ; et

- terminer les améliorations apportées au système de rapport sur les subventions accordées aux municipalités (voir page 3-21).

- Gestion des locaux :
  - tenter de conclure des conventions directrices d'occupation des locaux avec les ministères et les organismes concernés afin de spécifier une vaste gamme de responsabilités liées au logement (voir page 3-22) ;

- diriger les activités relatives à l'amélioration systématique de la planification à long terme des locaux loués (voir page 3-22) ;

- élaborer plus à fond des mécanismes permettant de fournir des renseignements aux locataires afin de faciliter la prise de décisions éclairées (voir page 3-22) ;

- augmenter davantage le niveau de satisfaction des clients, en ce qui a trait aux extrants du Programme des biens immobiliers, par le recours continu aux représentants des locataires, aux comités de locataires, à la formation sur le service à la clientèle, aux stratégies de communication proactives et à l'élaboration d'une approche plus professionnelle pour traiter les demandes des locataires (voir page 3-22) ; et

- mettre en oeuvre, avec l'approbation du Conseil du Trésor, la délégation de pouvoirs relativement aux locaux pour bureaux et la promulgation de politiques mettant l'accent sur les responsabilités des locataires (voir page 3-22) .

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993		Budget principal 1991-1992	
Années- personnes autorisées	Fonctionnement en capital	Années- personnes autorisées		Années- personnes autorisées	
		Moins : Recettes de transfert	Moins : Recettes de transfert	Moins : Recettes de transfert	Moins : Recettes de transfert
Coordination du Programme	240	42 456	714	43 212	43 508
Locaux à bureaux		917 470	94 716	844 092	728 233
Installations fédérales		233 591	118 494	283 995	204 663
Subventions aux municipalités		3 699	--	373 077	339 924
		240	213 924	1 544 376	1 316 328
Années-personnes autorisées		240		240	

B. Emploi des autorisations en 1990-1991 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal		Total disponible		Emploi réel	
5	Depenses de fonctionnement	686 766 000	686 766 000	686 766 000	686 766 000	5b	Depenses de fonctionnement
	et contribution	--	--	62 533 155	62 533 155		et contribution
5c	Depenses de fonctionnement	686 766 000	686 766 000	686 766 000	686 766 000	5d	Depenses de fonctionnement
	et contribution	--	--	62 533 155	62 533 155		et contribution
Total -- Crédit 5		686 766 000	686 766 000	809 799 155	809 799 155	789 847 292	
Depenses en capital		136 407 000	136 407 000	136 407 000	136 407 000	10	
Depenses en capital		--	--	9 482 153	9 482 153	10c	
Total -- Crédit 10		136 407 000	136 407 000	145 889 153	145 889 153	145 072 471	
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	317 170 000	302 367 483	302 367 483	302 367 483	302 367 483	
	Subvention à l'égard de bassins de radoub (Loi sur les subventions aux bassins de radoub)	180 000	--	--	--	--	
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 857 000	1 990 773	1 990 773	1 990 773	1 990 773	
	Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices précédents	--	288 682	288 682	288 682	288 682	
Total du Programme -- Budgétaire		1 142 380 000	1 260 335 246	1 239 566 701	1 239 566 701	1 239 566 701	

**Autorisations de dépenser**

**A. Autorisations pour 1992-1993 -- Partie II du Budget des dépenses**  
**Besoins financiers par autorisation**

Credits (en milliers de dollars)		Budget principal	1992-1993	Budget principal	1991-1992
<b>Programme des biens immobiliers</b>					
5	Dépenses de fonctionnement	831 890	958 901	831 890	
10	Dépenses en capital	146 188	213 924	146 188	
(L)	Subventions aux municipalités				
(L)	et autres autorités taxatrices	336 106	369 378	336 106	
(L)	Subventions à l'égard de bassins de radoub	180	180	180	
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 964	1 993	1 964	
<b>Total du Programme</b>		1 316 328	1 544 376	1 316 328	
<b>Credits -- Libellé et sommes demandées</b>					

Credits (dollars)		Budget principal	1992-1993
<b>Programme des biens immobiliers</b>			
5	Biens immobiliers -- Dépenses de fonctionnement, y compris la fourniture de locaux sur une base de recouvrement des frais, aux fins du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage, aide à l'Association récréative de la Fonction publique d'Ottawa sous forme de services d'entretien relativement au Centre commémoratif W. Clifford Clark, contributions et autorisation de dépenser les recettes perçues durant l'année provenant de la fourniture, de l'exploitation et de l'entretien des installations servant de logement	958 901 000	
10	Biens immobiliers -- Dépenses en capital, y compris les dépenses à l'égard d'ouvrages situés ailleurs que sur une propriété fédérale et autorisation de rembourser les locataires de propriétés fédérales relativement aux améliorations autorisées par le Ministre	213 924 000	

Autorisations de dépenser	
A. Autorisations pour 1992-1993	3-4
B. Emploi des autorisations en 1990-1991	3-5
Section I	
Aperçu du Programme	
A. Plans pour 1992-1993	3-6
1. Points saillants	
2. Sommaire des besoins financiers	3-8
B. Rendement récent	3-11
1. Points saillants	
2. Examen des résultats financiers	3-14
C. Données de base	3-16
1. Introduction	
2. Mandat	3-16
3. Objectif du Programme	3-17
4. Organisation du Programme en vue de son exécution	3-17
D. Perspective de planification	3-19
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	
2. Initiatives	3-21
3. Etat des initiatives annoncées antérieurement	3-25
E. Efficacité du Programme	3-30
Section II	
Analyse par activité	
A. Coordination du Programme	3-33
B. Locaux à bureaux	3-36
C. Installations fédérales	3-40
D. Subventions aux municipalités	3-44
Section III	
Renseignements supplémentaires	
A. Aperçu des ressources du Programme	3-46
1. Besoins financiers par article	3-47
2. Besoins en personnel	3-49
3. Dépenses en capital	3-54
4. Paiements de transfert	3-54
5. Recettes	3-55
6. Coût estimatif net du Programme	3-56



---

Programme des biens  
immobiliers  
Plan de dépenses  
1992-1993

---



SERVICE	92-04-01	92-04-01
	BARÈME DE TARIFS	TARIFS
<b>Services immobiliers (suite)</b> Gestion des immobilisations Autres services - Services consultatifs - Services additionnels - Services prof. et techn. - Autres frais imputés pour des heures consacrées au projet - Services techniques - Services (ateliers) - Services d'entretien	<b>Services d'architecture et de génie</b> Gestion des projets - heures travaillées Services prof. et tech. - tarif proportionnel - prix fixe Services consultatifs spéciaux Services de gestion de la construction Services de la flotte et dragage Bassins de radoub et dragage Services de levés	Coûts directs (y compris les frais de personnel) Heures du personnel Frais de personnel x 1 pour les projets F&E Frais de personnel x 2 pour les projets autres que Fonctionnement et entretien (F&E) ou les projets non inclus dans le plan de travail F&E 15 % du barème de tarifs Coûts directs (y compris les frais de personnel) Heures du personnel Frais de personnel x 1 pour les projets F&E Frais de personnel x 2 pour les projets autres que Fonctionnement et entretien (F&E) ou les projets non inclus dans le plan de travail F&E 15 % du barème de tarifs Coûts directs (y compris les frais de personnel) Heures du personnel Valeur des travaux de construction Heures du personnel Coût directs Coûts complets et déduction pour amortissement Coûts complets Coûts complets 10 % du barème de tarifs Frais horaires de personnel x multiplicateur Négocié Etablis selon les normes et les tarifs des SAQ Frais horaires de personnel x multiplicateur 10 % du barème de tarifs Coûts complets et déduction pour amortissement 10 % du barème de tarifs Coûts complets 10 % du barème de tarifs

composantes d'imputation définies au tableau 26.

Tableau 26 : Barème des Prix du Marché – Services

[illegible]

5. Coût estimatif net du Programme

Le tableau 25 présente le coût estimatif net du Programme.

Tableau 25 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)		Budget	Budget principal	1992-1993	Moins Recettes	Budget principal net	1992-1993	coûts	Plus* autres	Coût estimatif net du Programme	1992-1993
2 358 828	2 311 560	47 268	3 096	50 364	50 250						

\*Les autres coûts comprennent :

- les services fournis sans frais par le ministère du Travail; 2 343
  - les services fournis sans frais par le ministère des Approvisionnements et Services; et 752
  - les services fournis sans frais par le ministère des Transports. 1
- (en milliers de dollars)

Tableau 24 : Etat des opérations du Fonds renouvelable de TPC

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1992-1993	1991-1992	1990-1991
Recettes en honoraires :				
Services immobiliers	242 535	243 044	248 666	
Services d'architecture et de génie	181 046	180 791	176 443	
Total des recettes (excluant les débours)	423 581	423 835	425 109	
Dépenses de fonctionnement :				
Services immobiliers	211 953	214 230	215 519	
Services d'architecture et de génie	155 524	154 997	160 060	
Dépenses d'amortissement	3 504	3 870	4 663	
Total des dépenses (excluant les débours)	370 981	373 097	380 242	
Marge de contribution				
	(52 600)	(50 738)	(44 867)	
Autres dépenses :				
Services ministériels et administratifs (SM&A)	104 891	108 177	114 711	
Dépenses d'amortissement	7 634	6 518	5 406	
Moins : Autres sommes récupérées par SM&A	18 100	20 100	19 590	
Perte de fonctionnement avant redressements	41 825	43 857	55 660	
Redressements aux revenus et dépenses				
	--	--	18 089	
Perte de fonctionnement nette	41 825	43 857	73 749	

(Renseignements supplémentaires) 2-41

(en milliers de dollars)	
Autorisation au 1 <sup>er</sup> avril 1992	450 000
Prélèvement :	
Solde prévu au 1 <sup>er</sup> avril 1992	135 000
Budget total (besoins de trésorerie nets)	8 678
Moins : solde au 31 mars 1992	143 678
Autorisation non utilisée au 31 mars 1993	306 322

4. États des résultats financiers du Fonds renouvelable	
Le tableau 23 présente l'utilisation prévue pour l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics selon la méthode de la comptabilité d'exercice.	
Tableau 23 : Utilisation prévue de l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics	

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses	1992-1993
Prévu	1991-1992
Réel	1990-1991
Services immobiliers	2 670
Services d'architecture et de génie	4 200
Services ministériels et administratifs	9 660
Total des dépenses en capital	16 530
	13 987
	14 072

3. Dépenses en capital	
Le tableau 22 donne un aperçu des dépenses en capital, par activité, pour le Programme des services. Les dépenses en capital pour le Programme représentent 0,7 % du total des dépenses brutes du Programme en 1992-1993.	
Tableau 22 : Répartition des dépenses en capital par activité	

L'expression **années-personnes** désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les **années-personnes contrôlées** sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les **autres années-personnes** ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

**Nota :** Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 1991. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisées par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.



Tableau 21 : Détails sur les besoins en personnel

Années-personnes contrôlées par le Conseil du Trésor		Budget des dépenses		Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993	
		Prévu 1991 Réel	Prévu 1992 Réel	Échelle des traitements actuelle	
Gestion		140	140	82 757	
Scientifique et professionnelle		188	187	60 797	
Architecture et urbanisme		1	1	—	
Science biologiques		1	1	—	
Chimie		1	1	—	
Economie, sociologie et statistiques		2	2	45 749	
Génie et arpentage		700	700	60 554	
Bibliothéconomie		3	3	43 509	
Sciences physiques		11	11	60 812	
Recherches scientifiques		2	2	80 394	
Administration et service extérieur		1 303	1 300	45 095	
Gestion des systèmes d'ordinateurs		138	138	47 040	
Gestion des finances		139	139	50 180	
Services d'information		27	27	53 172	
Organisation et méthodes		9	9	52 136	
Gestion du personnel		122	124	47 275	
Administration des programmes		8	9	53 689	
Achats et approvisionnements		41	41	38 982	
Commerce		1	1	—	
Technique		147	147	35 970	
Electronique		8	8	48 738	
Soutien technologique et scientifique		876	876	50 790	
Techniciens divers		89	87	42 568	
Officiers de navires		39	39	41 357	
Soutien des sciences sociales		2	2	37 828	
Soutien administratif		20	20	30 765	
Traitement des données		136	141	28 531	
Mécanographie		4	4	26 964	
Exploitation		1 296	1 305	33 143	
Manœuvres et hommes de métier		435	449	24 818	
Services divers		266	280	32 719	
Equipages de navires		62	62	38 293	
Autres		7 485	7 535	7 567	
		11	11	6	
Haute direction		1	1	—	
Administration et service extérieur		10	10	45 095	

En 1992-1993, les coûts relatifs au personnel pour le Programme des dépenses de fonctionnement brutes, soit 400,2 millions de dollars, représentent 17,1 % du total des dépenses de fonctionnement brutes pour le Programme. Des données sur les années-personnes, par activité, figurent au tableau 20. Un aperçu des besoins en personnel par catégorie ou groupe professionnel se trouve au tableau 21.

**Tableau 20 : Besoins en années-personnes par activité**

Budget des dépenses		1992-1993	
	Prévu	1991-1992	Réel
1990-1991			
Services immobiliers	3 882	3 931	3 893
Services d'architecture et de génie	2 173	2 143	2 152
Services ministériels et administratifs	1 441	1 472	1 528
	7 496	7 546	7 573

Section III  
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers par article du Programme des services sont présentés au tableau 19. Ils comprennent les frais en personnel de la majorité des employés du Ministère, les dépenses connexes ainsi que les dépenses engagées pour le compte des clients, lesquelles doivent être financées temporairement à partir du Fonds renouvelable avant d'être récupérées auprès des clients.

Tableau 19 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1991-1992	1990-1991	Réel
Personnel			
Traitements et salaires	326 349	355 650	
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	59 883	47 380	
Autres coûts de personnel	21 470	14 737	
Total personnel	407 702	417 767	
Biens et services			
Transports et communications	23 046	34 042	
Information	5 045	6 144	
Services professionnels et spéciaux	185 024	259 216	
Location	610 062	598 553	
Achat de services de réparation et d'entretien	264 074	285 935	
Services publics, fournitures et approvisionnements	117 268	196 676	
Construction et/ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	287 719	425 458	
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	9 568	14 228	
Toutes autres subventions et dépenses	440 250	757 795	
Total biens et services	1 942 056	2 578 047	
Total des dépenses de fonctionnement	2 342 298	2 995 814	
Moins : recettes	2 311 560	2 899 238	
Dépenses de fonctionnement nettes	30 738	33 520	96 576
Dépenses en capital			
Construction et/ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	243	205	--
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	16 287	13 782	13 384
Toutes autres subventions et dépenses	--	--	688
Total des dépenses en capital	16 530	13 987	14 072
Dépenses nettes du Programme	47 268	47 507	110 648

Hausse  
(baisse)  
en millions  
de dollars

- hausse dans les sommes récupérées due à des ré-allotations  
additionnelles des coûts.

(1,5)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le résultat prévu est l'accomplissement de la mission du Ministère grâce à l'orientation des programmes de TPC, conformément aux priorités ministérielles et/ou gouvernementales. Des services sont aussi offerts d'une façon satisfaisante tant du point de vue de la qualité que des niveaux requis dans les domaines suivants : politique et planification ministérielles; finances; informatique; administration générale; sécurité; pratiques de gestion; rapports des sociétés d'Etats; administration des marchés; et règlement des litiges contractuels.

Au tableau 18 figure la relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et le nombre total d'années-personnes au Ministère.

Tableau 18 : Relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et dans l'ensemble du Ministère

Budget des dépenses		(Années-personnes)	
Prévu	Réel	1991-1992	1990-1991
7 736	7 786	7 805	7 805
1 441	1 472	1 528	1 528
18,6	18,9	19,6	19,6
Services ministériels et administratifs		Rapport (%)	

Tableau 17 : Résultats financiers de 1990-1991 - État des opérations

(en milliers de dollars)			1990-1991
Budget			
	Réel	principal	Différence
Direction exécutive	6 088	4 478	1 610
Gestion et administration ministérielles	82 104	70 160	11 944
Ressources humaines	20 239	18 808	1 431
Vérification et évaluation	3 169	3 761	(592)
Communications ministérielles	3 111	3 037	74
Dépenses d'amortissement	5 406	4 501	905
Total des dépenses	120 117	104 745	15 372
Moins : Sommes récupérées	19 590	18 100	1 490
Dépenses nettes	100 527	86 645	13 882
Article législatif	50	49	1
Années-personnes : Contrôlées par CT	1 522	1 427	95
Autres	6	11	(5)
	1 528	1 438	90

**Explication de la différence** : En 1990-1991, les dépenses nettes réelles ont été supérieures de 13,9 millions de dollars ou 16,0 % à la somme qui figure dans le Budget principal.

Hausse  
(baisse)  
en millions  
de dollars

- Dépenses de fonctionnement :
  - hausse des frais reliés à la main-d'œuvre pour couvrir les conventions signées et les années-personnes additionnelles utilisées pour des fonctions prioritaires du Ministère; 5,9
  - hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des frais additionnels d'occupation suite à une réévaluation de l'espace (2,0 million de dollars) et pour couvrir une augmentation des activités reliées aux systèmes en raison de frais plus élevés pour l'entretien et les améliorations; 8,6
  - hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par l'activité; et 0,9

**Communications ministérielles :** Cette sous-activité comprend les services fournis au Ministère en ce qui concerne la rédaction, les discours et les communiqués, les publications ministérielles, la gestion des relations avec les médias, l'établissement et la gestion des communications avec les clients et les employés, et une variété d'activités de gestion et de soutien des relations publiques. Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de l'exécution des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

## Sommaire des ressources

Cette activité représente 19,1 % des années-personnes du Programme et 4,9 % des dépenses brutes requises pour 1992-1993 (voir la page 2-15).

Tableau 16 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses	A-P	\$	Prévu	A-P
1992-1993			1991-1992	
Réel				
1990-1991		\$		
Direction exécutive	6 425		83	6 088
Gestion et administration ministérielles	72 480		999	82 104
Ressources humaines	18 996		323	20 239
Vérification et évaluation	3 086		34	3 169
Communications ministérielles	3 904		33	3 111
	104 891	1 441	1 08 177	114 711
Dépenses d'amortissement	7 634	--	6 518	--
Total des dépenses	112 525	1 441	114 695	1 472
Moins : sommes récupérées	18 100	--	20 100	--
Dépenses nettes	94 425	1 441	94 595	1 472
Dépenses en capital	9 660	--	8 258	--
				5 672
Article législatif	51	--	51	--
				50

En 1992-1993, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 73,1 millions de dollars ou 64,9 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité, qui s'élèvent à 112,6 millions de dollars. Les sommes récupérées de 18,1 millions de dollars proviennent du Programme des biens immobiliers et représentent leur part des coûts des services ministériels et administratifs du Ministère.



C. Services ministériels et administratifs

Objectif

Orienter la politique, fournir des services de gestion ministérielle et des services administratifs généraux et donner des conseils pour appuyer toutes les activités du Ministère.

Description

Cette activité permet de fournir des services financiers, informatiques, administratifs, de protection et de sécurité, de personnel, de communications ministérielles, d'évaluation des programmes et de vérification à tous les programmes du Ministère. Les services fournis en vertu de cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

**Direction exécutive** : Cette sous-activité comprend la direction et la gestion exécutives, la liaison interministérielle et le soutien exécutif nécessaires à la réalisation des programmes. Le sous-ministre est responsable de cette sous-activité. En tant que représentants du ministre et du sous-ministre, les directeurs généraux régionaux voient à la réalisation des objectifs et buts du Ministère dans les régions par l'établissement d'objectifs régionaux aspirant à leur réalisation.

**Gestion ministérielle et services administratifs généraux** : Cette sous-activité comprend les services fournis aux programmes ministériels en ce qui concerne la politique et la planification ministérielles, les finances, l'informatique, l'administration générale, la protection et la sécurité, les pratiques de gestion, les rapports des sociétés d'Etats, l'administration des marchés et le règlement des différends contractuels. Le sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux doivent rendre compte fonctionnellement au sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée en ce qui concerne le contrôle des programmes de gestion, les programmes d'aide aux employés, les relations de travail, la planification matérielle d'emploi, les programmes de formation, les langages officiels, l'équité en matière d'emploi, les programmes de perfectionnement de carrière. Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines est responsable de la prestation de ces services et du respect des lois, des règlements et des lignes directrices régissant la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux sont responsables fonctionnellement vis-à-vis du sous-ministre adjoint des Ressources humaines, de la prestation des services visant les ressources humaines, et ce par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines. Les autres programmes en ce qui a trait aux niveaux et à la qualité des services.

**Ressources humaines** : Cette sous-activité comprend les services, les conseils et le contrôle en ce qui concerne la dotation, la classification, la paie et les avantages sociaux, les approbations du rendement, les programmes de formation, les relations de travail, la planification matérielle d'emploi, les programmes d'aide aux employés, les relations de travail, la planification des ressources humaines et le perfectionnement de carrière. Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines est responsable de la prestation de ces services et du respect des lois, des règlements et des lignes directrices régissant la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux sont responsables fonctionnellement vis-à-vis du sous-ministre adjoint des Ressources humaines, de la prestation des services visant les ressources humaines, et ce par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines. Les autres programmes en ce qui a trait aux niveaux et à la qualité des services.

**Vérification et évaluation** : Cette sous-activité comprend, en ce qui concerne la vérification et l'évaluation des programmes, les services fournis à la direction du Ministère et au Bureau du vérificateur général, ainsi que le travail nécessaire afin de réagir aux politiques du Bureau du contrôleur général. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région.

## Données sur le rendement et justification des ressources

Les Services d'architecture et de génie (SAG) sont évalués en fonction de leur capacité à répondre aux besoins et aux attentes de leurs clients, c'est-à-dire à leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin dans les délais prescrits et avec les ressources financières prévues et à leur fournir des produits de qualité conformément à leur mandat.

En 1988-1989, le Ministère a appliqué le principe d'imputation des prix du marché aux Services d'architecture et de génie de sorte que ces services sont maintenant offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. On espère ainsi que les recettes seront supérieures aux dépenses afin que l'on contribue aux activités générales du Ministère. Un indicateur a été établi pour évaluer le rendement. Cet indicateur est la marge sectorielle.

La marge sectorielle correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses que les SAG fournissent à la trésorerie du Ministère. Le tableau 15 démontre la capacité des SAG à produire des fonds tirés de l'exploitation.

Tableau 15 : Marge sectorielle

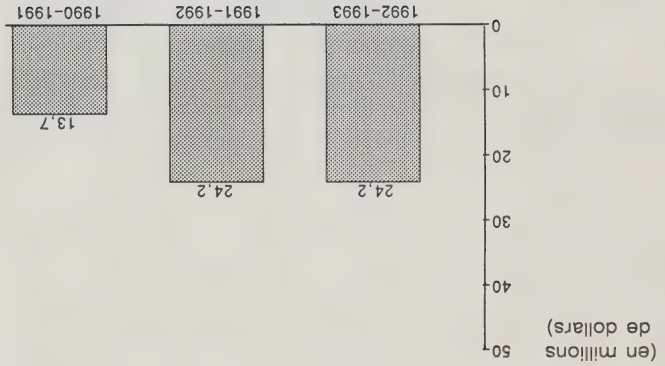


Tableau 14 : Résultats financiers de 1990-1991 - Etat des opérations

(en milliers de dollars)			
1990-1991			
Budget			
Réel	principal	Différence	
Recettes en honoraires	(176 443)	(182 369)	5 926
Dépenses de fonctionnement	160 060	153 130	6 930
Dépenses d'amortissement	2 726	1 099	1 627
Marge de contribution	(13 657)	(28 140)	14 483
Années-personnes : Contrôlées par CT	2 152	2 300	(148)
Autres	--	--	--
(148)			

**Explication de la différence** : En 1990-1991, l'écart correspond à 14,5 millions de dollars de contribution de moins que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars

● Recettes en honoraires : baisse nette des recettes comprenant une diminution des honoraires en raison d'un niveau plus bas de demandes des clients (11,4 millions de dollars), compensée par le recouvrement de dépenses (5,5 millions de dollars) des clients pour des coûts encourus dans la provision de services de dragage et de la flotte.

● Dépenses de fonctionnement : hausse des frais de la main-d'œuvre pour couvrir les changements dans les conventions signées;

● Recettes en honoraires : baisse nette des recettes comprenant une diminution des honoraires en raison d'un niveau plus bas de demandes des clients (11,4 millions de dollars), compensée par le recouvrement de dépenses (5,5 millions de dollars) des clients pour des coûts encourus dans la provision de services de dragage et de la flotte.

● Recettes en honoraires : baisse nette des recettes comprenant une diminution des honoraires en raison d'un niveau plus bas de demandes des clients (11,4 millions de dollars), compensée par le recouvrement de dépenses (5,5 millions de dollars) des clients pour des coûts encourus dans la provision de services de dragage et de la flotte.

● Recettes en honoraires : baisse nette des recettes comprenant une diminution des honoraires en raison d'un niveau plus bas de demandes des clients (11,4 millions de dollars), compensée par le recouvrement de dépenses (5,5 millions de dollars) des clients pour des coûts encourus dans la provision de services de dragage et de la flotte.

● Recettes en honoraires : baisse nette des recettes comprenant une diminution des honoraires en raison d'un niveau plus bas de demandes des clients (11,4 millions de dollars), compensée par le recouvrement de dépenses (5,5 millions de dollars) des clients pour des coûts encourus dans la provision de services de dragage et de la flotte.

● Recettes en honoraires : baisse nette des recettes comprenant une diminution des honoraires en raison d'un niveau plus bas de demandes des clients (11,4 millions de dollars), compensée par le recouvrement de dépenses (5,5 millions de dollars) des clients pour des coûts encourus dans la provision de services de dragage et de la flotte.

● **Services techniques du ministère des Affaires indiennes et du Nord (MAIN) :** Il s'agit de services professionnels et techniques fournis par des unités spécialisées; ceux-ci ont trait particulièrement à la direction nationale et au soutien de la mise en application du Programme d'immobilisations, ainsi qu'à l'exploitation et à l'entretien des biens sur les réserves ou du MAIN, au Programme de protection contre l'incendie ou de prévention des incendies et aux responsabilités de transfert d'expertise et de prestation de services aux organisations des Premières Nations.

● **Services de transport aérien :** Ils comprennent :

- les services d'entretien des installations aéroportuaires requis pour la planification, la conception et la gestion des projets relatifs aux aérogares, aux tours de contrôle de la circulation aérienne, aux autres bâtiments spécialisés, aux routes et aux terrains de stationnement; et

- les services d'entretien des installations requis pour les pistes, les voies de circulation, les aires de stationnement, les aides à la navigation et les installations de drainage.

● **Secteur des activités d'Environnement Canada :** Ce service comprend les activités nécessaires à l'information adéquate des clients, par exemple la gestion des biens, les services professionnels et techniques, la gestion du Programme d'immobilisations, les conseils fonctionnels et la formation dispensés au personnel des régions du client. Il comprend aussi l'élaboration de normes techniques ainsi que la réalisation du Programme annuel d'aménagement d'installations permanentes du client.

## Sommaire des ressources

Cette activité représente 29,0 % des années-personnes du Programme et 41,9 % des dépenses brutes pour 1992-1993 (voir la page 2-15).

Tableau 13 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1992-1993	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Recettes en honoraires*	(181 046)	--	(180 791)	--	(176 443)	--	--
Dépenses de fonctionnement*	155 524	2 173	154 997	2 143	160 060	2 152	--
Dépenses d'amortissement	1 333	--	1 602	--	2 726	--	--
Marge de contribution	(24 189)	2 173	(24 192)	2 143	(13 657)	2 152	--
Acquisitions en capital	4 200	--	3 729	--	6 000	--	--

\* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1992-1993, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 139,5 millions de dollars ou 89,7 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 155,5 millions de dollars.



## Objectif

Fournir à l'administration fédérale, aux prix du marché, des services d'architecture et de génie liés aux biens immobiliers, qui répondent aux besoins du client.

## Description

Les besoins de construction, de rénovation, d'entretien, de services consultatifs spécialisés et de services pour le dragage et la flotte requis par les autres ministères du gouvernement et le Programme des Biens immobiliers des Travaux publics créent une demande permanente de services professionnels et techniques. Ceux-ci comprennent des travaux de planification, de conception et de construction, des études d'évaluation, des enquêtes et des activités connexes; le dragage et les services de la flotte, à l'appui du dragage des voies navigables, du dégagement des chenaux et de la réalisation de levés hydrographiques.

Les services d'architecture et de génie sont fournis aux termes de conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont imputés aux clients conformément aux conditions des conventions. Depuis la mise en œuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les frais facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et ceux des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Bâtiments** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à la planification, à la conception, à la gestion des projets et à la gestion de la construction d'immeubles à bureaux, à destination particulière et autres immeubles.
- **Ouvrages maritimes** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :

- planification, conception et gestion de projets visant des ouvrages maritimes; et
- dragage, surveillance des voies navigables et dégagement des chenaux.

- **Voie** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes à la planification, à la conception et à la gestion de projets visant les ponts et les routes.

- **Technologie** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à l'élaboration de normes techniques, à la recherche appliquée, aux transferts de technologie, aux services de l'environnement, à la qualité de l'air et à l'accessibilité.

Tableau 12 : Indice de productivité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1992-1993	1991-1992	1990-1991
Recettes en honoraires	242 535	243 044	248 666	217 456
Dépenses de fonctionnement	214 124	216 498	217 456	1,14
Niveau de l'indicateur	1,13	1,12		



Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement des Services immobiliers est évalué en fonction de la qualité et de la rapidité des services offerts et de la capacité à répondre aux besoins des clients de la façon la plus rentable possible, en leur offrant les meilleurs services compte tenu des sommes dépensées.

L'imputation des prix du marché pour les Services immobiliers est entrée en vigueur en 1988-1989. Les services immobiliers sont donc désormais offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. Trois indicateurs ont été établis pour évaluer le rendement. Le premier indicateur est la marge sectorielle (tableau 10), qui correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses que les Services immobiliers fournissent à la trésorerie du Ministère. Ainsi, les Services immobiliers sont en mesure de produire des fonds tirés de l'exploitation. Le second indicateur est l'indice de rentabilité des années-personnes (tableau 11), qui correspond au niveau des recettes en honoraires qui sont générées par chaque année-personne utilisée. De cette façon, les Services immobiliers sont en mesure de maximiser leurs recettes sous forme d'honoraires grâce aux années-personnes qu'ils gèrent. Le troisième indicateur est l'indice de productivité (tableau 12), qui correspond au niveau des recettes en honoraires générées par chaque dollar dépensé. Les Services immobiliers peuvent ainsi maximiser leurs recettes en honoraires grâce aux ressources financières mises à leur disposition.

Tableau 10 : Marge sectorielle

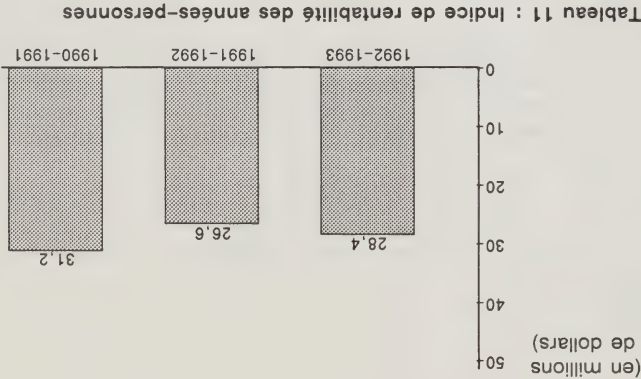


Tableau 11 : Indice de rentabilité des années-personnes

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1992-1993	1991-1992	1990-1991
Recettes en honoraires	242 535	243 044	248 666	
Années-personnes	3 882	3 931	3 893	
Niveau de l'indicateur	62	62	64	

Tableau 9 : Résultats financiers de 1990-1991 - Etat des opérations

(en milliers de dollars)			
1990-1991			
Budget			
Réel	principal	Différence	
Recettes en honoraires	(248 666)	(233 925)	(14 741)
Dépenses de fonctionnement	215 519	205 231	10 288
Dépenses d'amortissement	1 937	1 589	348
Marge de contribution	(31 210)	(27 105)	(4 105)
Années-personnes : Contrôlées par CT	3 893	3 842	51
Autres	--	--	--
	3 893	3 842	51

**Explication de la différence :** En 1990-1991, l'écart correspond à 4,1 millions de dollars de contribution de plus que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse			
(baisse)			
en millions			
de dollars			
Hausse			

- Recettes en honoraires :
  - hausse des recettes résultant d'une augmentation de la charge de travail créé par les demandes des clients. (14,7)
- Dépenses de fonctionnement :
  - hausse des frais de la main-d'œuvre pour couvrir les changements dans les conventions signées et hausse des coûts afin de défrayer l'utilisation additionnelle d'années-personnes en réponse aux besoins résultant de la charge de travail des clients; 9,7
  - hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des besoins additionnels pour des programmes nationaux de formation, pour la mise en œuvre et améliorations de systèmes informatiques nationaux de traitement de données (4,5 millions de dollars), compensée par une réduction des frais d'occupation des instruments d'occupation et une meilleure utilisation de l'espace; et 0,6
  - hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par l'activité. 0,3

- **Services de gestion immobilière** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
  - fonctionnement et entretien des biens fédéraux afin d'assurer le respect de normes rentables de fonctionnement;
  - services de projets immobiliers, notamment l'aménagement et l'optimisation des locaux à l'intention des clients et de leurs locataires;
  - services consultatifs, notamment le déménagement, les installations de conférences, le stationnement et la mise en service; et
  - la gestion d'immobilisations comprenant le fonctionnement et l'entretien de ponts, de bassins de radoub, d'écluses et de barrages.
- **Services d'entretien des installations** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
  - prestation de services publics;
  - services consultatifs de spécialistes concernant le fonctionnement et l'entretien, la gestion des déchets (toxiques et non toxiques), et la gestion de l'assurance de la qualité;
  - prestation de services techniques et spécialisés; et
  - gestion des centrales de chauffage.

Cette activité représente 51,9 % des années-personnes du Programme et 53,2 % des dépenses brutes requises pour 1992-1993 (voir la page 2-15).

**Tableau 8 : Sommaire des ressources de l'activité**

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1992-1993		1991-1992		1990-1991	
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Recettes en honoraires*	(242 535)	--		(243 044)	--	(248 666)	--
Dépenses de fonctionnement*	211 953	3 882		214 230	3 931	215 519	3 893
Dépenses d'amortissement	2 171	--		2 268	--	1 937	--
Marge de contribution	(28 411)	3 882		(26 546)	3 931	(31 210)	3 893
Acquisitions en capital	2 670	--		2 000	--	2 400	--

\* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1992-1993, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 187,7 millions de dollars ou 88,5 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 212,0 millions de dollars.

A. Services immobiliers

Objectif	Description
Fournir, aux prix du marché, les services immobiliers nécessaires aux organismes fédéraux, en fonction des besoins du client.	

Cette activité offre une vaste gamme de services : acquisition, prise et cession à bail, aménagement, arpentage, gestion, exploitation, entretien, réparation et aliénation de biens immobiliers.

Ces services sont offerts dans le cadre des conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont recouvrés des clients selon les conditions des conventions conclues. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les prix facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

● **Services de l'immobilier** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :

- évaluation des biens désignés pour l'acquisition, l'aliénation, l'aménagement, la prise ou la cession à bail;
- acquisition de biens par achat, location, expropriation, échange, transfert de l'administration et du contrôle, et obtention de permis;
- aliénation de biens par vente, location, échange, transfert de l'administration et du contrôle, délivrance de permis et démolition d'ouvrages;
- levés de terrains ou de biens en vue de l'acquisition, de l'aliénation, de l'aménagement ou de la location;
- services de prise et de cession à bail;
- études d'aménagement de biens, études de dossiers urbains, systèmes d'analyse des investissements et autres études et analyses visant les investissements et les finances; et
- calcul et versement des paiements aux clients sous forme de subventions en remplacement des impôts.

**Communication avec les clients :** Exception faite de l'envoi des facteurs, la plupart des organisations externes n'ont pas d'activités poussées de communication avec les clients, sauf pour les entreprises qui utilisent les techniques de gestion à la japonaise. Ces entreprises gardent le contact au moyen d'importants sondages menés auprès des clients ou de visites régulières des clients rendus par le personnel de direction.



En 1991-1992, les deux plus importantes études d'évaluation du Programme ont été les suivantes :

**Rendement des entrepreneurs généraux :** Suite aux recommandations de cette étude, TFC est à mettre en œuvre un système automatisé d'évaluation du rendement des entrepreneurs. Ce système sera mis en œuvre conjointement avec l'Association canadienne de la construction afin que l'étude soit mieux acceptée dans l'industrie. Le système assurera un meilleur rendement de la part des entrepreneurs des projets de construction du gouvernement et il en résultera des économies pour celui-ci.

**Services techniques :** Le Ministère a comparé l'organisation et les pratiques des services de l'immobilier en ce qui a trait à la vente et à la prestation de services techniques à d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux engagés dans le même type d'activité. L'étude a permis de noter d'importantes différences dans la structure des organisations, le style de gestion et les stratégies de commercialisation. Le Ministère est à examiner les conclusions énumérées ci-après en vue de déterminer quels changements devraient être mis en œuvre étant donné le rôle de service unique du Ministère, les initiatives de FP 2000 et la nouvelle stratégie de commercialisation en voie d'élaboration.

**Organisation :** Au niveau des régions et des districts, la structure organisationnelle et les pratiques de TFC sont semblables à celles d'autres organisations qui ont suffisamment d'envergure pour avoir des opérations régionales. Au niveau d'administration centrale, toutefois, les organisations externes n'ont pas de groupes distincts chargés d'établir la politique et les normes et de les promouvoir. Ces organisations sont davantage axées sur les ventes et ont des groupes avec des responsabilités précises et l'obligation de rendre compte dans les domaines de la commercialisation et de la vente.

**Ventes :** Toutes les organisations assujetties à la concurrence utilisent des relationnistes-conseils pour vendre l'éventail de leurs services. Plus précisément, les différents services, tels les services d'architecture et de génie, ne sont pas commercialisés par des unités distinctes de la même organisation. En général, les services techniques sont présentés comme un secteur d'exécution distinct de la gestion des biens immobiliers.

**Assurance de la qualité :** Les entreprises de l'extérieur ayant une approche traditionnelle ont des groupes d'assurance de la qualité qui font des inspections axées sur le comportement des employés tandis que les organisations qui ont adopté un style de gestion à la japonaise mesurent la réaction des clients aux services qu'ils leur offrent. Ces dernières n'ont pas de groupes d'assurance de la qualité distincts parce que la qualité est la responsabilité de chacun et que ce sont les groupes des ventes et de la commercialisation qui déterminent la satisfaction des clients.

**Prévision de la demande :** Aucune des organisations externes ne tente de prévoir la demande en services techniques. Les besoins en ressources sont estimés quand de nouveaux immeubles s'ajoutent au portefeuille et, par conséquent, sont rajustés de manière rudimentaire en égard à l'inflation et aux changements apportés à l'inventaire.

**Dotation :** En général, les organisations gouvernementales externes ont une préférence marquée pour l'impartition tandis que les organismes du secteur privé utilisent leurs propres employés, sauf pour le travail très spécialisé.



### 3. État des initiatives annoncées antérieurement

**Recours facultatif aux services :** Le Programme des services est prêt à faire face aux défis du recours facultatif aux services grâce à ses systèmes améliorés, à sa plus grande efficacité et à sa nouvelle façon d'envisager les services à la clientèle. Les stratégies exposées dans le Plan ministériel permettront au Programme de faire face à ce défi.

**Stratégies d'affaires :** Les directions générales des Services immobiliers et des Services d'architecture et de génie ont mis au point des stratégies d'affaires dynamiques afin d'améliorer leurs services à la clientèle et d'augmenter leurs volumes d'affaires. Par exemple, le Programme offre maintenant des services de l'environnement aux clients du gouvernement partout au Canada.

**Plans de formation des ressources humaines :** On a mis en place des plans de formation efficaces afin de s'assurer que les employés possèdent les compétences et l'assurance nécessaires et qu'ils sont suffisamment engagés pour faire face aux défis que représente la prestation de services modernes dans le domaine des biens immobiliers.

**Restrictions au sein du gouvernement fédéral** : Les répercussions des programmes des restrictions du gouvernement fédéral continueront de se faire sentir dans le Programme des services. La demande demeure réduite en ce qui concerne les nouveaux projets de construction. Il s'ensuit une diminution de la demande concernant les services d'architecture et de génie. Toutefois, l'augmentation des activités d'entretien et de réparation des immeubles existants ainsi qu'une plus grande activité de location dans le Programme des biens immobiliers entraînera une demande accrue de services immobiliers.

**Processus des réformes de Fonction publique (FP) 2000** : L'engagement du gouvernement fédéral visant à réformer la fonction publique continuera d'avoir des répercussions sur l'approche du Ministère vis-à-vis de son mandat. Un certain nombre d'initiatives de FP 2000 ont déjà été intégrées au Plan ministériel achevé récemment, particulièrement le concept de responsabilité des employés et des organismes, et l'importance accrue accordée au service au public. D'autres initiatives dont la mise en œuvre est prévue au cours de l'année, particulièrement en ce qui concerne la nouvelle classification, auront des répercussions sur le Ministère.

**Relations avec la Société canadienne des postes (SCP)** : TPC prévoit continuer de fournir à SCP des services techniques, de gestion d'immeubles et en matière de biens immobiliers, conformément aux conditions d'une entente conclue entre TPC et la SCP.

## 2. Initiatives

L'initiative la plus importante concernant le Programme des services consistera à regrouper les approches et les mesures exposées dans le Plan ministériel. En voici quelques-unes qui sont particulièrement dignes de mention :

**Amélioration des stratégies d'exploitation** : Le Ministère examinera ses secteurs d'exécution de services afin de s'assurer de leur rentabilité; dans le cas de produits rentables, on mettra davantage d'accent sur le service à la clientèle; d'autres produits seront orientés vers la rentabilité, seront délégués aux clients, modifiés, feront l'objet d'une nouvelle affectation ou seront subventionnés; de nouveaux produits seront mis au point lorsque le client en fera la demande et que l'on pourra en démontrer la rentabilité.

**Gestion des frais généraux** : Le Ministère négociera les niveaux de service et les frais généraux associés entre les services ministériels et administratifs et les gammes de produits afin de mieux connaître ces coûts, de diminuer le chevauchement et d'augmenter la productivité.

**Elaboration d'un programme de commercialisation** : Le Ministère établira un programme de commercialisation ministériel afin de regrouper ses ressources en matière de commercialisation en vue de mieux servir ses clients. Le besoin de ce regroupement est devenu plus pressant du fait de la liberté plus grande accordée aux ministères et organismes gouvernementaux de choisir leur agent de service.

**Responsabilisation** : Le Ministère responsabilisera ses gestionnaires et ses employés afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et de ses locataires et de mieux satisfaire aux objectifs et aux priorités du gouvernement. La responsabilisation permettra non seulement de déléguer des pouvoirs, mais fournira également le soutien, l'encouragement et les moyens nécessaires pour exercer les pouvoirs délégués.

**D. Perspective de planification**

**1. Facteurs externes qui influent sur le Programme**

Le Programme des services est un programme de services communs, c'est-à-dire qu'il doit offrir des services en réponse aux initiatives fédérales et aux besoins de chaque ministère et organisme. L'utilisation de ces services est en grande partie facultative.

Les facteurs suivants influent considérablement sur l'utilisation des ressources affectées à ce Programme pour l'exercice 1992-1993.

**Financement du Programme** : Depuis le 1<sup>er</sup> avril 1989, tous les ministères et organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada, qui font appel au Programme des services se voient imputer des honoraires calculés selon les prix du marché, conformément au barème approuvé par le Conseil du Trésor et présenté au tableau 26, page 2-43. Le Programme est exploité en vertu des autorisations financières suivantes :

**Credit 1 – Fonds renouvelable des Travaux publics – Déficit de fonctionnement** sert à couvrir les coûts de fonctionnement non comblés par les recettes.

**Credit L (législatif) – Le fonds renouvelable des Travaux publics** a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer toutes les dépenses, y compris les dépenses en capital, au moyen du Fonds du revenu consolidé jusqu'à la limite autorisée pour le Ministère (présentement à 450 million de dollars).

**Credit L (législatif) – Ministère des Travaux publics** couvre le traitement et l'allocation pour automobile accordés au ministre.

**Relations avec les clients** : En vertu de la politique du Conseil du Trésor concernant les services communs, les ministères clients et les organismes, ainsi que le Programme des biens immobiliers du Ministère doivent décider quels services doivent être fournis par le Programme des services du Ministère et ils doivent déterminer où et quand ces services doivent être fournis. Les gestionnaires du Programme des services sont chargés de déterminer de quelle façon les services requis doivent être fournis et d'en gérer les processus de prestation afin de satisfaire aux exigences des clients, dans les limites des politiques et des lignes directrices du gouvernement.

**Recours facultatif aux services** : À compter du 1<sup>er</sup> avril 1992, les ministères et organismes seront libres de recourir ou non à la majorité des services offerts dans le cadre du Programme des services de Travaux publics. Ils auront le choix d'acheter des services de Travaux publics ou d'entrepreneurs du secteur privé. À partir de cette date, le Programme des services sera sur le même pied qu'une entreprise, et il deviendra encore plus important que les opérations continuent d'être efficaces et que la satisfaction des clients demeure élevée. Il sera également important pour la réussite de cette initiative que les clients n'augmentent pas leurs ressources spécialisées dans le domaine des services en matière de biens immobiliers et que le Secrétaire du Conseil du Trésor évite soigneusement le danger de créer du double emploi et de la concurrence en matière de services au sein du gouvernement.

**Le Directeur général, Commercialisation et de la planification** est chargé de canaliser les efforts de commercialisation du Ministère et est responsable des aspects stratégiques et généraux de la commercialisation, de la planification et de la politique. Il existe des sous-sections chargées de la commercialisation et de la planification dans toutes les régions et à l'administration centrale. Les sous-sections régionales relèvent de leurs directeurs généraux régionaux et maintiennent une relation fonctionnelle avec le directeur général de la Commercialisation et de la planification.

**Les directeurs généraux régionaux** rendent compte au sous-ministre et sont les gestionnaires supérieurs dans les régions, représentant le Ministère et le sous-ministre. Ils prennent un rôle clé en ce qui a trait aux questions affectant les régions et en ce qui a trait aux résolutions de questions ayant des implications au niveau ministériel. Ils sont aussi responsables de la prestation de services de soutien communs pour toutes les directions générales de TPC et le personnel dans les régions.

Le tableau 7 présente, par activité, les dépenses, les recettes et les années-personnes dont chaque membre du Comité de direction est responsable.

**Tableau 7 : Ressources par organisation et activité pour 1992-1993**

(en milliers de dollars)					
	Services d'architecture et de génie	Services administratifs et ministériels	Services immobiliers	Sous-ministre adjoint principal, Services immobiliers	Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie
A-P	\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P
Ministre	1 581	25	1 581	25	25
Sous-ministre	1 757	21	1 757	21	21
Sous-ministre adjoint principal, Services immobiliers			1 255 636	3 882	
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	988 590				2 173
Sous-ministre adjoint, Gestion intégrée	39 194	273			
Directeur général, Ressources humaines	8 671	115			115
Directeur général, et évaluation	3 136	30			30
Directeur général, Communications ministérielles	2 784	26			26
Directeur général, Commercialisation et planification	1 697	20			20
Directeurs généraux régionaux	55 782	931			931
Dépenses brutes	988 590	1 441	1 255 636		7 496
Moins : recettes	1 009 912	18 100			2 311 560
Total net du Programme	(21 322)	96 502	3 882	(27 912)	47 268



**Le sous-ministre** est responsable de la formulation et de l'orientation des lignes de conduite, ainsi que des résultats du Programme, tandis que chaque sous-ministre adjoint est responsable des résultats d'une activité en particulier.

**Le sous-ministre adjoint principal des Services immobiliers** est responsable de tous les aspects de la gestion immobilière de façon à respecter les engagements contractuels du Ministère et à fournir, aux prix du marché, les services immobiliers requis par le gouvernement et correspondant aux besoins des clients. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Services immobiliers.

**Le sous-ministre adjoint des Services d'architecture et de génie** est chargé de fournir tous les services d'architecture et de génie conformément aux engagements contractuels du Ministère et d'offrir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie liés à l'immobilier correspondant aux besoins des clients du gouvernement fédéral. Les Services d'architecture et de génie sont en fait le centre d'experts et de consultation du gouvernement fédéral dans les domaines de l'architecture et du génie. Le Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie exerce ses responsabilités fonctionnelles par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale et, dans les régions, par l'intermédiaire des directeurs régionaux des Services d'architecture et de génie.

**Le sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée** est responsable de l'élaboration de politiques, de plans et de systèmes, et de fournir des services de soutien pour tous les programmes du Ministère dans les secteurs de la politique et de la planification ministérielles, des finances, de l'informatique, de l'administration générale, de la protection et de la sécurité, des pratiques de gestion, des rapports des sociétés d'État, de l'administration des marchés et du règlement des différends contractuels. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux de la Gestion intégrée, pour le compte des directeurs généraux régionaux.

**Le directeur général des Ressources humaines** doit s'assurer que les politiques et les pratiques du Ministère sont conformes aux lois, aux règlements et aux lignes de conduite du gouvernement se rapportant à la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux doivent voir à la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

**Le directeur général de la Vérification et de l'évaluation** est chargé de la préparation des évaluations de programmes, des plans de vérification de gestion et d'enquêtes et d'études spéciales, selon les besoins. Il assure également la liaison avec le Bureau du vérificateur général et du Bureau du contrôleur général concernant les questions pertinentes. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région. Le sous-ministre approuve directement la politique et les plans formulés.

**Le directeur général des Communications ministérielles** est responsable de la prestation d'une vaste gamme d'activités en matière de communication. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de la prestation des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Structure organisationnelle : La structure organisationnelle est décrite à la page suivante.

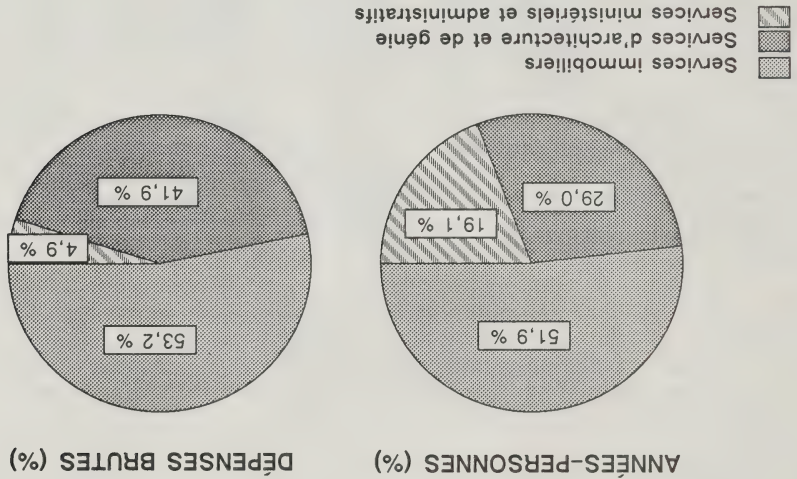


Tableau 6 : Affection des ressources du Programme des services par activité en 1992-1993

Le tableau 6 présente la répartition des ressources entre les trois activités. Environ 51,9 % des années-personnes du Programme des services et 53,2 % des dépenses brutes du Programme sont allouées aux Services immobiliers. Suivent les Services d'architecture et de génie auxquels sont affectés 29,0 % des années-personnes du Programme des services et 41,9 % des dépenses brutes du Programme. Les ressources affectées aux Services ministériels et administratifs représentent 19,1 % des années-personnes et 4,9 % des dépenses brutes. L'objectif de chaque activité est décrit à la Section II.

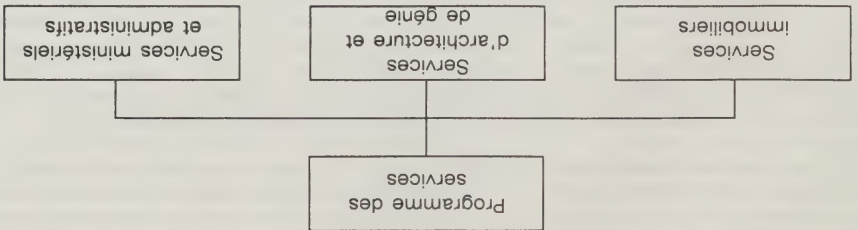


Tableau 5 : Structure de programme et les activités

Structure des activités : Le Programme des services comprend trois activités, comme l'illustre le tableau 5.



C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des services est un programme de services communs régi par la Politique des services communs du Conseil du Trésor et fournit un vaste choix de services professionnels et techniques dans les domaines du génie, de l'architecture et de l'immobilier. Il dessert une quantité de clients, dont :

- les ministères et les établissements publics énumérés aux annexes I et II de la Loi relative à la gestion des finances publiques, ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de la Loi;

- les sociétés d'État énumérées à l'annexe III de la Loi relative à la gestion des finances publiques qui choisissent de faire appel aux services des Travaux publics Canada;

- le Programme des biens immobiliers des Travaux publics Canada; et
- les organismes qui ne font pas partie de l'administration fédérale mais qui ont droit aux services des Travaux publics Canada, d'après la politique gouvernementale et ministérielle.

Le Programme des services comprend aussi les services ministériels et administratifs requis pour toutes les autres activités du Ministère.

2. Mandat

Les articles 8 et 9 de la Loi sur les travaux publics donnent au Ministre la responsabilité de fournir des services de génie et d'architecture et de diriger la construction, l'entretien et la réparation d'ouvrages publics placés sous sa direction et son contrôle. Parmi les autres lois habilitantes, les concessions de terres publiques, la Loi sur les ponts et la Loi sur les fonds renouvelables. En outre, un certain nombre de politiques et de règlements du Conseil du Trésor se rapportent directement aux activités du Programme des services. Il s'agit notamment de la Politique des services communs, du Règlement sur les marchés de l'État, du Règlement sur la concession et la location à bail de terres publiques, du Règlement sur la location à bail d'ouvrages publics et du Règlement sur l'achat de terrains par le gouvernement.

Comme le Programme des services assure les services ministériels et administratifs, ces services sont fournis conformément à diverses lois et à diverses directives et politiques des organismes centraux qui s'appliquent à tous les ministères.

3. Objectif du Programme

Le Programme des services a pour objectif "d'assurer des services communs, selon les besoins des clients et aux prix du marché, en vue de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation de biens immobiliers fédéraux; et d'assurer des services ministériels et administratifs au Ministère".

Tableau 4 : Résultats financiers de 1990-1991 - Etat de l'autorisation employée

(en milliers de dollars)			1990-1991
			Budget principal
			Différence
Perte nette (profit net) de fonctionnement	73 749	31 400	42 349
Moins : Amortissement	(10 069)	(7 189)	(2 880)
Fonds utilisés pour l'exploitation	63 680	24 211	39 469
Recouvrement du FRTP - Perte de fonctionnement (Crédit 1)	(53 217)	(31 400)	(21 817)
Acquisitions en capital	14 072	17 214	(3 142)
Variation du fonds de roulement	15 335	--	15 335
Autres éléments	17 510	--	17 510
Autorisation employée	57 380	10 025	47 355

L'Etat des opérations indique les recettes tirées des honoraires, les dépenses de fonctionnement engagées ainsi que le bénéfice ou déficit net de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement réelles de l'exercice 1990-1991 comprennent les frais d'occupation, la dépréciation des immobilisations, une provision pour congés annuels non utilisés, les augmentations de salaire rétroactives et une provision pour les indemnités de cessation d'emploi.

Hausse  
(baisse)  
en millions  
de dollars

- 5,9

2,8

## 2. Examen des résultats financiers

Les résultats financiers de 1990-1991 pour le fonds renouvelable du Programme des services sont illustrés au tableau 3 – État des opérations.

Le fonds a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer des paiements au moyen du fonds du revenu consolidé au titre du fonds de roulement, des dépenses de fonctionnement et en capital. Le tableau 4 reflète l'autorisation employée.

**Tableau 3 : Résultats financiers de 1990-1991 – État des opérations**

(en milliers de dollars)			
1990-1991			
	Budget	Réel	Différence
	principal		
<b>Recettes en honoraires :</b>			
Services immobiliers	233 925	248 666	14 741
Services d'architecture et de génie	182 369	176 443	(5 926)
<b>Total des recettes (excluant les débours)</b>	<b>416 294</b>	<b>425 109</b>	<b>8 815</b>
<b>Dépenses de fonctionnement :</b>			
Services immobiliers	205 231	215 519	10 288
Services d'architecture et de génie	153 130	160 060	6 930
Dépenses d'amortissement	2 688	4 663	1 975
<b>Total des dépenses (excluant les débours)</b>	<b>361 049</b>	<b>380 242</b>	<b>19 193</b>
<b>Marge de contribution</b>	<b>(55 245)</b>	<b>(44 867)</b>	<b>10 378</b>
<b>Autres dépenses :</b>			
Services ministériels et administratifs (SM&A)	100 244	114 711	14 467
Dépenses d'amortissement	4 501	5 406	905
Moins : Autres sommes récupérées par SM&A	18 100	19 590	1 490
<b>Perte de fonctionnement avant autres dépenses</b>	<b>31 400</b>	<b>55 660</b>	<b>24 260</b>
<b>Redressements aux revenus et dépenses</b>	<b>--</b>	<b>18 089</b>	<b>18 089</b>
<b>Perte nette (profit) de fonctionnement</b>	<b>31 400</b>	<b>73 749</b>	<b>42 349</b>
<b>Années-personnes : Contrôlées par CT</b>	<b>7 569</b>	<b>7 567</b>	<b>(2)</b>
Autres	11	6	(5)
<b>Dépenses en capital (pour information seulement)</b>	<b>17 214</b>	<b>14 072</b>	<b>(3 142)</b>
Moins : Allocation pour amortissement	7 189	10 069	2 880
<b>Acquisitions nettes d'immobilisations</b>	<b>10 025</b>	<b>4 003</b>	<b>(6 022)</b>
<b>Article législatif (pour information seulement)</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>1</b>

**B. Rendement récent**  
**1. Points saillants**

Il faut souligner les réalisations suivantes du Programme en 1990-1991 :

- établissement d'une nouvelle politique de facturation qui offre aux clients une vaste gamme de possibilités afin de répondre à leurs besoins particuliers. Le lancement de cette politique s'accompagnait d'un programme de formation destiné à tout le personnel chargé de la facturation et d'un manuel de procédures;
- réalisation d'une vaste consultation interne dans le cadre de l'élaboration du nouveau Plan ministériel. Un changement au menu a été élaboré et l'on a dressé une liste impressionnante d'idées et de propositions qui ont été recueillies dans tous les secteurs du Ministère;
- adoption d'une stratégie de formation ministérielle afin de nous assurer que les employés possèdent les compétences nécessaires pour faire face aux défis de l'avenir;
- engagement du Ministère à l'égard du processus de réforme de FP 2000, comme en témoignent de nombreuses initiatives indiquées dans le Plan ministériel. Il est particulièrement important de souligner la tendance vers la complète liberté des ministères fédéraux en ce qui concerne l'utilisation des services d'architecture et de génie de Travaux publics Canada;
- mise en application d'un plan d'action par la Direction générale des services d'architecture et de génie en vue de se préparer au recours facultatif aux services d'architecture et de génie par les clients à compter du 1<sup>er</sup> avril 1992; et
- examen et validation des prix du marché exigés par les directions générales des services afin de s'assurer que les prix exigés par TPC demeurent comparables à ceux du secteur privé.

Explication des prévisions pour 1991-1992 : Les prévisions pour 1991-1992, établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1991, est égale à la somme qui figure dans le Budget principal de 1991-1992 (voir les autorisations de dépense, page 2-4) à l'exception de variances entre les niveaux de recettes produites et de dépenses encourues, telles que décrits ci-bas :

Hausse (baisse) en millions de dollars		
	● baisse de recettes tirées d'honoraires à la suite d'une réduction dans la charge de travail créée par les demandes des clients (5,8 millions de dollars), compensée par une somme récupérée additionnelle du Programme des biens immobiliers (2,0 millions de dollars) ;	3,8
	● hausse des dépenses de fonctionnement reliées aux autres coûts de personnel (1,5 millions de dollars), compensée par une diminution dans les coûts de fonctionnement pour les frais généraux (0,6 million de dollars) ; et	0,9
	● baisse des dépenses en capital reliée au report d'acquisition de matériel informatique et une partie de l'installation et de l'expansion des réseaux locaux du ministère et à l'expansion du système téléphonique de standard privé.	(4,7)



Hausse (baisse) en millions de dollars	●	Services d'architecture et de génie :	- hausse dans les coûts de la main-d'œuvre associée à l'augmentation, d'une année à l'autre, dans les besoins d'années-personnes afin de satisfaire les demandes des clients et hausse dans les coûts reliés de fonctionnement pour les frais généraux;	0,6
		- hausse dans les recettes provenant d'honoraires en raison surtout des changements, d'une année à l'autre, dans la charge de travail créée par les demandes des clients; et	(0,3)	
		- hausse dans les dépenses en capital pour l'achat de matériel informatique afin de relever la livraison des services aux clients.	0,5	
	●	Services ministériels et administratifs :	- baisse nette dans le coût des salaires et traitements attribuable à une réduction du niveau des années-personnes;	(5,4)
		- hausse des besoins de fonctionnement attribuable principalement à la mise en oeuvre du Plan ministériel;	2,1	
		- hausse des besoins pour les dépenses en capital reliée à l'installation de réseaux locaux du ministère et à l'expansion du système téléphonique de standard privé; et	1,4	
		- baisse dans les sommes récupérées du Programme des biens immobiliers.	2,0	

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1992-1993		Prévu 1991-1992	
Services immobiliers	Excédent des (recettes) dépenses	Excédent des (recettes) dépenses		Excédent des (recettes) dépenses	
		Détails à la page		Détails à la page	
Services d'architecture	1 255 636	1 283 548	(27 912)	1 368 833	1 395 647
et de génie	988 590	1 009 912	(21 322)	942 409	964 474
Services ministériels et administratifs	114 602	18 100	96 502	116 486	20 100
Total du Programme	2 358 828	2 311 560	47 268	2 427 728	2 380 221
Années-personnes: Contrôles par CT	7 485	7 485	11	7 535	11
Autres	7 496	7 496		7 546	

Tableau 2 : Différence dans les besoins financiers

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1992-1993		Prévu 1991-1992	
Total du Programme	Différence	47 268		47 507	
		(239)			

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1992-1993 sont inférieurs de 0,2 million de dollars ou 0,5 % aux dépenses prévues pour 1991-1992. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausses  
(baisse)  
en millions  
de dollars

- Services immobiliers :
  - baisse dans l'utilisation d'années-personnes et les coûts de la main d'œuvre reliés en réponse à une baisse dans la charge de travail des clients (2,4 millions de dollars) et hausses des besoins en frais généraux pour le fonctionnement (0,1 million de dollars); (2,3)
  - baisse des recettes provenant des honoraires due à une réduction de la charge de travail des clients; et 0,5
  - hausse dans les dépenses en capital pour l'achat de matériel informatique afin de rehausser les capacités de produire des rapports selon les demandes des clients. 0,7

A. Plans pour 1992-1993

1. Points saillants

Voici les objectifs du Programme des services pour l'exercice 1992-1993 :

- satisfaire le plus possible le client en prenant les mesures nécessaires pour mieux connaître ses besoins et pour mieux les satisfaire;
- augmenter les efforts déployés en ce qui concerne la commercialisation des services de TPC afin de mieux faire connaître aux clients la gamme des services disponibles et de présenter les services qu'offre TPC comme le premier choix logique pour répondre aux besoins des clients en matière de biens immobiliers;
- réaliser le Programme de la façon la plus efficace possible de manière à réduire au minimum l'aide financière requise du gouvernement fédéral. Les services qui ne sont pas complètement financés par le gouvernement fédéral, soit en augmentant les recettes ou en modifiant le service ou en l'éliminant tout simplement. Conformément à de bonnes pratiques commerciales, les frais généraux seront maintenus à un niveau minimal et l'on réduira au minimum ce qu'il en coûte pour être un ministère du gouvernement et pour satisfaire aux grands objectifs du gouvernement;
- s'assurer que les employés participant à la réalisation du Programme soient responsables et possèdent la compétence, la confiance et la détermination nécessaires afin de relever les défis que représente la prestation de services aux clients dans le domaine des biens immobiliers; et
- s'assurer que la structure du Programme conserve la souplesse nécessaire pour répondre rapidement et efficacement aux besoins des clients, pour résoudre les problèmes de façon ingénieuse et pour pouvoir s'adapter aux changements et aux occasions pouvant survenir dans un milieu en évolution constante.

Crédits (dollars)			
	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
<b>Programme des services</b>			
1	Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement	31 400 000	31 400 000
	Virement du CT, crédit 5	23 003 391	23 003 391
	Total -- Crédit 1	54 403 391	54 403 391
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	10 025 000	10 025 000
	Total -- Fonds renouvelable des Travaux publics	41 425 000	41 425 000
(L)	Ministre des Travaux publics -- Traitement et allocation pour automobile	49 400	49 825
	Total du Programme - Budgétaire	41 474 400	427 454 933
			110 647 763

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993	Budget principal 1991-1992
----------------------------------	--	----------------------------	----------------------------

Programme des services			
1	Fonds renouvelable des Travaux publics	41 825	38 778
(L)	- Déficit de fonctionnement	5 392	8 678
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	51	51
(L)	Ministre des Travaux publics		
	- Traitement et allocation pour automobile		
Total du Programme		47 268	47 507

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1992-1993
-------------------	--	----------------------------

1	Programme des services	
	Services - Fonds renouvelable des Travaux publics	
	- Déficit de fonctionnement	
Total		41 825 000

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993					Budget principal 1991-1992	
Années- personnes autorisées	Fonction- nement	Dépenses en capital	Moins : Recettes à valeur sur le crédit	Total		Années-personnes autorisées	en 1991-1992	
3 882	1 252 966	2 670	1 283 548	(27 912)	(25 931)	7 485	7 535	
2 173	984 390	4 200	1 009 912	(21 322)	(21 258)	1 430		

<b>Autorisations de dépenser</b>	
A.	Autorisations pour 1992-1993
B.	Emploi des autorisations en 1990-1991
<b>Section I</b>	
<b>Aperçu du Programme</b>	
A.	Plans pour 1992-1993
1.	Points saillants
2.	Sommaire des besoins financiers
B.	Rendement récent
1.	Points saillants
2.	Examen des résultats financiers
C.	Données de base
1.	Introduction
2.	Mandat
3.	Objectif du Programme
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution
D.	Perspective de planification
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme
2.	Initiatives
3.	État des initiatives annoncées antérieurement
E.	Efficacité du Programme
<b>Section II</b>	
<b>Analyse par activité</b>	
A.	Services immobiliers
B.	Services d'architecture et de génie
C.	Services ministériels et administratifs
<b>Section III</b>	
<b>Renseignements supplémentaires</b>	
A.	Aperçu des ressources du Programme
1.	Besoins financiers par article
2.	Besoins en personnel
3.	Dépenses en capital
4.	États des résultats financiers du Fonds renouvelable
5.	Coût estimatif net du Programme
6.	Barème des tarifs du marché – Services









Plan de dépenses du Ministère

Le Ministère prévoit que ses dépenses nettes totaliseront 1,6 milliards de dollars en 1992-1993.

Le tableau 4 présente un sommaire du plan de dépenses par programme.

Tableau 4 : Plan de dépenses du Ministère par programme

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Différence		
		\$	%	Détails à la page
Programme des services	47 268	47 507	(239)	2-7 (0,5)
Programme des biens immobiliers	1 544 376	1 350 507	193 869	3-8 14,4
Programme des sociétés d'Etat	20 691	59 421	(38 730)	4-6 (65,2)
Dépenses nettes	1 612 335	1 457 435	154 900	10,6

Le tableau 5 indique les dépenses, les recettes et les années-personnes (A-P) dont chacun des cadres de la haute direction du Ministère assume la responsabilité.

Tableau 5 : Plan de dépenses et d'années-personnes du Ministère par organisation et par programme pour 1992-1993

(en milliers de dollars)									
		Services		Biens immobiliers		Sociétés d'Etat		Total	
		\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P
Ministre		1 581	25					1 581	25
Sous-ministre		1 757	21					1 757	21
Sous-ministre adjoint principal, Services immobiliers		1 255 636	3 882			1 255 636		1 255 636	3 882
Sous-ministre adjoint, Logement				1 780 740	240	20 691		1 801 431	240
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie		988 590	2 173					988 590	2 173
Sous-ministre adjoint, Gestion intégrée		39 194	273					39 194	273
Directeur général, Ressources humaines		8 671	115					8 671	115
Directeur général, Vérification et évaluation		3 136	30					3 136	30
Directeur général, Communications ministérielles		2 784	26					2 784	26
Directeur général, Commercialisation et planification		1 697	20					1 697	20
Directeurs généraux régionaux		55 782	931					55 782	931
Dépenses brutes		2 358 828	7 496	1 780 740	240	20 691		4 160 259	7 736
Moins : recettes/recouvrements		2 311 560	--	236 364	--	--		2 547 924	--
Total dépenses nettes		47 268	7 496	1 544 376	240	20 691	--	1 612 335	7 736

**Adaptation aux changements :** C'est une priorité pour le Ministère que de demeurer souple et capable de s'adapter rapidement aux changements. Nous ferons les efforts nécessaires pour que la technologie de l'information corresponde aux priorités du Ministère, pour que soit établi un programme d'échange en ce qui concerne les meilleures pratiques à utiliser au Ministère, pour faire participer davantage les employés au processus de planification du Ministère et pour effectuer des changements structurels, au besoin. En 1991-1992, nos régions du Pacifique et de l'ouest ont été réunies et de nouveaux rapports hiérarchiques ont été établis pour les directeurs généraux régionaux (voir pages 1-3 et 1-4).

Les priorités du Ministère pour l'exercice 1992-1993 sont les suivantes :

**Services à la clientèle :** Le Ministère place au premier rang de ses priorités la prestation de services à ses clients et à ses locataires. On mettra davantage l'accent sur la commercialisation des services de Travaux publics afin de mieux connaître les besoins des clients et des locataires et d'y mieux répondre. L'utilisation du Programme des services sera en grande partie facultative pour les ministères fédéraux, et le Programme des biens immobiliers négociera avec les locataires afin d'améliorer les services fournis et d'augmenter le contrôle qu'ont les locataires sur leurs locaux (voir pages 2-6, 2-18, 3-6, 3-22 et 3-23).

**Gestion stratégique :** Le Ministère entend se donner une structure opérationnelle homogène et planifiée qui permette une orientation claire et qui offre la souplesse nécessaire pour fonctionner efficacement, satisfaire les clients et résoudre les problèmes d'une façon ingénieuse. Le Plan en oeuvre du Plan ministériel récemment terminé sera une priorité pour 1992-1993. Le Plan établit un certain nombre de mesures et de responsabilités particulières ainsi qu'un processus permettant de les appliquer. Le Plan s'appuie sur les quatre orientations stratégiques suivantes : miser sur les points forts de nos employés; être attentifs aux besoins de nos clients; améliorer notre efficacité et nos pratiques; et, enfin, savoir nous adapter au changement (voir page 2-19).

**Gestion du fonds renouvelable de Travaux publics :** Le Ministère gèrera le fonds renouvelable de façon à recourir le moins possible à l'aide financière requise du gouvernement fédéral. On évaluera les recettes provenant de services particuliers en regard du coût total de leur prestation, et les mesures appropriées seront prises pour corriger tout déséquilibre budgétaire. Par un programme de commercialisation dynamique, TPC cherchera de nouveaux clients pour des marchés de service. Les frais généraux seront maintenus le plus bas possible conformément à de bonnes pratiques de gestion et en tenant compte de ce qu'il en coûte d'être un ministère du gouvernement et de l'obligation de maintenir certaines activités conformes à des objectifs gouvernementaux plus larges (voir pages 2-6 et 2-20).

**Stratégies d'investissement en matière de biens immobiliers :** Le Ministère travaillera de concert avec le Secrétaire du Conseil du Trésor en vue de définir une base financière plus durable en ce qui concerne le Programme des biens immobiliers. En outre, le Ministère travaillera avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et avec les locataires afin de définir clairement les responsabilités en matière de logement. On précisera les stratégies à utiliser en matière de biens immobiliers afin de mettre l'accent davantage sur la satisfaction des besoins des locataires, d'améliorer la disponibilité des immeubles, de protéger leur valeur, et de profiter des occasions d'investissement (voir pages 3-6, 3-7, 3-11, 3-12, 3-13, 3-19 à 3-24 et 3-31).

**Ressources humaines :** TPC accorde beaucoup d'importance au perfectionnement et au soutien de ses employés afin qu'ils aient la compétence, l'assurance et la motivation nécessaires pour remplir efficacement leurs fonctions dans un contexte de prestation de services. Le Ministère cherchera particulièrement à responsabiliser ses employés, à leur fournir des occasions de formation et de perfectionnement, à les aider à établir un équilibre entre leurs responsabilités familiales et professionnelles, à assurer et à mettre en oeuvre les mesures nécessaires en matière d'emploi et à trouver des façons significatives de récompenser les employés et de leur accorder la reconnaissance qu'ils méritent (voir pages 2-6 et 2-19).



**Structure de financement :** Un certain nombre de crédits correspondent aux programmes et aux activités et sont attribués comme suit :

- Le Programme des services est financé par le fonds renouvelable de Travaux publics et tous les montants récupérés au chapitre du fonctionnement sont portés au crédit du fonds. La plus grande partie de ces montants proviennent de la facturation aux prix du marché des services rendus aux clients par les Services d'architecture et de génie et les Services immobiliers. Le déficit de fonctionnement est financé par un crédit duquel des paiements seront faits au fonds renouvelable. Aucun crédit n'est prévu au Programme des services pour couvrir les dépenses d'immobilisation; ces dépenses sont donc financées par le fonds renouvelable de Travaux publics.
- Le Programme des biens immobiliers est financé au moyen d'un crédit pour les dépenses de fonctionnement comportant l'autorisation de dépenser les recettes, d'un crédit pour dépenses d'immobilisations pour l'acquisition et l'amélioration des actifs et de crédits législatifs (contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, subventions en remplacement de l'impôt et subvention à l'égard de bassins de radoub).
- Le Programme des sociétés d'État est financé par un crédit distinct de paiement, lequel couvre les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'immobilisations de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

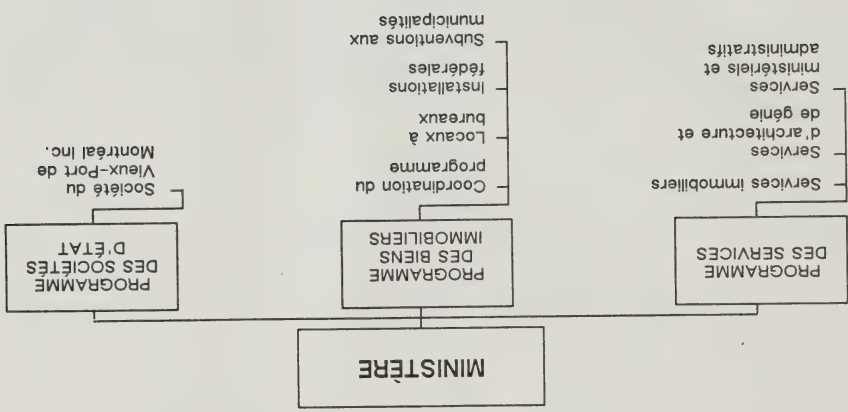
**Structure des programmes** : La structure des programmes et des activités de Travaux publics permet de préciser les responsabilités liées aux programmes et de promouvoir l'établissement de relations d'affaires entre les éléments des programmes et avec les clients à l'extérieur du Ministère. D'après cette structure, les activités de TPC sont regroupées en trois programmes, soit :

**Programme des services** : Le Programme permet de fournir une large gamme de services professionnels et techniques dans les domaines de l'immobilier et de la gestion immobilière, ainsi que des services d'architecture et de génie nécessaires aux autres ministères fédéraux et à la réalisation du Programme des biens immobiliers. Ces services sont facturés aux Travaux publics et les exigences sont spécifiées dans des conventions particulières de services. La majorité du personnel (97 %) de Travaux publics est affectée au Programme des services et comprend les employés nécessaires au soutien administratif et intégré du Ministère.

**Programme des biens immobiliers** : Le Programme permet d'assurer les services de garde et de gestion d'un portefeuille diversifié d'immobiliers à bureaux et de biens immobiliers polyvalents permettant de répondre aux besoins des locataires fédéraux et d'optimiser les investissements de l'administration fédérale à cet égard. Un faible pourcentage des effectifs (3 %) de Travaux publics est affecté directement au Programme des biens immobiliers. Toutefois, les besoins en matière de services du Programme sont en grande partie satisfaits grâce à des ententes conclues avec le Programme des services.

**Programme des sociétés d'État** : Ce Programme permet d'émettre des paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal inc. pour le développement et la mise en valeur de ses terrains. Aucun employé de Travaux publics n'est particulièrement affecté à cette activité.

Tableau 3 : Structure des programmes et activités



Les activités du Ministère s'exercent par l'entremise d'un bureau chef à Ottawa et de cinq bureaux régionaux, situés à Halifax, Montréal, Hull, Toronto et Edmonton. En 1991-1992, les régions du Pacifique et de l'Ouest ont été combinées afin de former la région de Pacifique-Ouest. Le bureau régional sera situé à Edmonton et la Province de la Colombie-Britannique ainsi que le Territoire du Yukon formeront un district avec des bureaux à Vancouver et à Whitehorse. Il existe en outre des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault-Sainte-Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary et Yellowknife. Voir la carte des régions au tableau 2.

Tableau 2 : Régions de Travaux publics Canada

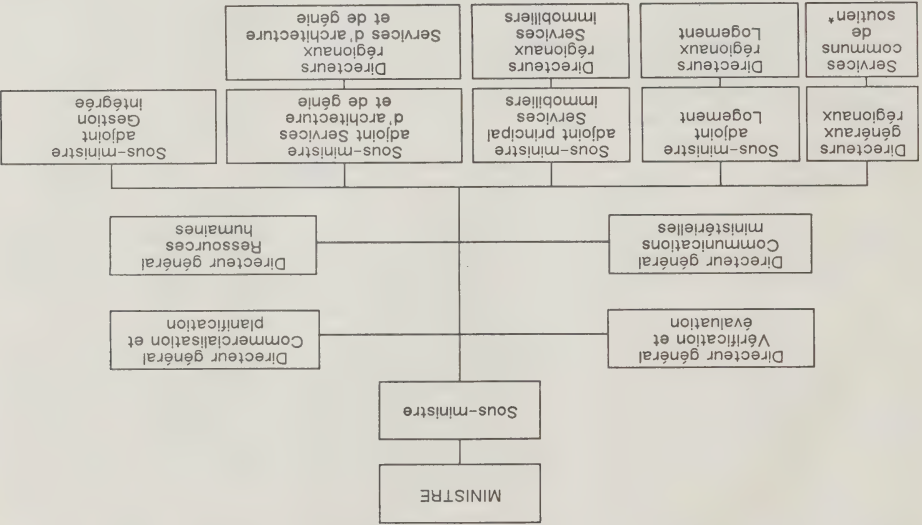


Légende :

- 1 - Région de l'Atlantique
- 2 - Région du Québec
- 3 - Région de la Capitale nationale
- 4 - Région de l'Ontario
- 5 - Région du Pacifique-Ouest

**Organisation :** Selon l'organigramme du Ministère, huit cadres supérieurs à l'administration centrale relèvent du Sous-ministre, ainsi que les Directeurs généraux régionaux. Formant un comité de direction, l'équipe de cadres supérieurs établit les priorités d'ensemble, approuve les politiques et les programmes du Ministère, fixe les objectifs ministériels, détermine et affecte les ressources financières et humaines, et assure le contrôle de mesures à l'appui des décisions. L'organigramme du Ministère, qui figure au tableau 1, fait état des rapports de subordination des directeurs généraux régionaux et des directeurs régionaux des secteurs d'exécution.

Tableau 1 : Organigramme de Travaux publics Canada



\* Les ressources pour ces entités font partie du Programme des services et comprennent la Gestion intégrée, les Ressources humaines, les Communications et autres fonctions administratives et connexes dans les régions. Les Directeurs généraux régionaux sont responsables, du point de vue de l'organisation, des activités régionales, mais les éléments régionaux de la Gestion intégrée, des Ressources humaines et des Communications reçoivent des instructions fonctionnelles de leurs supérieurs respectifs à l'administration centrale.

## Rôles et responsabilités de Travaux publics Canada (TPC)

Travaux publics Canada a pour mandat de répondre aux besoins de l'administration fédérale en matière de locaux et de biens immobiliers. De plus, le Ministère offre, aux prix du marché, des conseils et des services d'un personnel compétent dans les domaines de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation des biens immobiliers fédéraux. En s'acquittant de ces responsabilités, Travaux publics s'efforce de participer à la réalisation des objectifs sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement.

Afin de préciser ses responsabilités, le Ministère s'est donné deux rôles principaux, celui de gardien et celui d'agent de services. Dans le premier cas, le Ministère est responsable de l'administration et de la gestion des locaux à bureaux de l'administration fédérale et d'un certain nombre de ponts, de routes, de bassins de radoub, de barrages, d'une écluse, ainsi que de la Cité parlementaire. Dans le second cas, le Ministère doit fournir aux organisations fédérales, aux prix du marché, les services suivants : services d'architecture et de génie (y compris la conception, la construction et la gestion de projet pour les installations fédérales, le dragage et les services de la flotte) ; services immobiliers (y compris l'évaluation et l'arpentage des biens immobiliers, l'analyse de marché et d'investissement ainsi que les services d'achat et d'aliénation, baux et locations commerciales et paiement de subventions en remplacement d'impôts fonciers) ; et services de gestion immobilière (comprenant l'exploitation, l'entretien et la gestion des immeubles et des terrains).

Le Ministère doit s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité et optimiser les ressources qui lui sont confiées tout en répondant aux besoins de l'ensemble du gouvernement. Le Conseil du Trésor émet des directives et des lignes directrices générales et approuve les dérogations à celles-ci. Le Bureau de gestion des biens immobiliers, créé par le Conseil du Trésor, donne une orientation en matière de gestion des biens immobiliers gouvernementaux. Les ministères et les organismes doivent déterminer leurs besoins et obtenir les fonds requis dans les limites autorisées. Le Ministère informe le Conseil du Trésor au sujet de ses directives et les clients sur la façon d'utiliser efficacement ses services.

Le Ministère est aussi responsable de la réalisation d'un certain nombre de mandats précis en matière d'immobilier et de l'application, en tout ou en partie, de plusieurs lois, dont la Loi sur les travaux publics, la Loi sur les fonds renouvelables, la Loi sur les ponts, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur l'expropriation, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur la route transcanadienne et la Loi sur la protection civile.







Aperçu du Ministère	1-1
Programme des services	2-1
Programme des biens immobiliers	3-1
Programme des sociétés d'État	4-1
Index	5-1

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend un aperçu du Ministère, qui brosse un tableau du Ministère, ainsi qu'un plan de dépenses pour chacun des programmes du Ministère.

Chaque plan de dépenses de programme commence par les détails sur les autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Une section présentant un aperçu du plan de dépenses du Programme fournit des renseignements sur les éléments clés des plans et du rendement actuels du Programme ainsi que des données de base. Cette partie est suivie de renseignements plus détaillés sur les résultats prévus et d'autres renseignements sur le rendement qui justifient les ressources demandées. Le document fournit ensuite des renseignements supplémentaires sur la composition des ressources du Programme, renseignements qui comprennent des explications et des analyses supplémentaires.

Le document est conçu de manière à permettre la consultation facile de renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Une table des matières générale énumère les différents chapitres; de plus, une table des matières détaillée est fournie pour chaque programme. Dans l'aperçu du Programme de chaque plan de dépenses, un sommaire des besoins financiers comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant ailleurs dans le plan. En outre, dans tout le document, des renvois permettent à l'utilisateur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Budget des dépenses 1992-1993

Partie III

065240025

Travaux publics Canada

## Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1992

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées

et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition

Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1993-III-60

ISBN 0-660-57030-0

**Travaux publics  
Canada**

**Budget  
des dépenses  
1992-1993**



**Partie III**

**Plan de dépenses**







MAY 20 1992



